تنظيم وإدارة

المنشآت السياحية والفندقية

الدكتور
أحمد ماهر

الدكتور
عبد السلام أبو قحف

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

الطبعة الثانية
١٩٩٩

الناشر
المكتب العربي الحديث
الإسكندرية ٤٨٤٦٤٨٩

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ إهبطوا مصراً فإن لكم ماسألتم ﴾
« آية ٦١ من سورة البقرة »

﴿ وقال ادخلوا مصر ان شاء الله آمنين ﴾
« آية رقم ٩٩ من سورة يوسف »

صدق الله العظيم

إلى مصر الخالدة مهد الحضارة

نهدى هذا الكتاب

تصـــدير

تحظى صناعة السياحة فى الكثير من دول العالم - وخاصة المتقدمة - باهتمام كبير من قبل الحكومات ، والباحثين ، وكذلك الممارسين من رجال الأعمال . ولاتقتصر أهمية هذه الصناعة على كونها مصدراً أساسياً من مصادر الدخل أو الناتج القومى لدولة ما بل إن مقدار الايرادات السياحية التى تحققها كثيراً ماتستخدم كمؤشر - وان كان غير كافيا - لقياس مدى تقدم هذه الدولة .

وفى مصر على وجه الخصوص وبرغم ماتحتويه من موارد ومقومات سياحية فإن صناعة السياحة لم تلق الأهتمام الكافى حتى الآن . فالكثير من المشكلات بعضها تنظيمى واداري والآخر اقتصادى وثقافى مازالت قائمة فى انتظار حلول تساعد على تحقيق الرسملة الجيدة على ماتتمتع به مصر من موارد ومقومات سياحية - تتصف معظمها بالتميز المطلق - عن غيرها من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء .

والكتاب الذى بين يدى القارىء يمثل محاولة جادة لتناول أهم القضايا والمشكلات الرئيسية التى تواجة صناعة السياحة عموماً وفى مصر بصفة خاصة فضلا عن أنه يعرض لجدوى هذه الصناعة مع الأمثلة التطبيقية من الواقع المصرى .

ويقدم هذا الكتاب أيضا تحليلا للوظائف والمهام الادارية والتنظيمية مع أمثلة تطبيقية من شأنها تنمية مهارات المديرين بصفة عامة ويتميز هذا الكتاب عن غيره من المراجع والكتب الأخرى المهتمة بصناعة السياحة فى أنه يقدم للقارىء والممارس والباحث دراسات خاصة بكيفية انشاء وتشغيل المنشآت السياحية (وكالات السياحة ووكالات السفر) مزودة فى نهايتها بمجموعة القوانين الخاصة بالتعديلات الجديدة واللائحة التنفيذية لانشاء المنشآت الفندقية والسياحية فى مصر ، هذا بالاضافة عرض حالة واقعية للموقف الحالى والمشكلات التى واجهت احدى شركات السياحة فى مصر والتوصيات التى قدمت لعلاج هذه المشكلات .

ويأمل المؤلفان فى أن ماتناوله هذا الكتاب ذا نفع للقارىء والباحث والممارسين والقائمين على صناعة السياحة فى مصر ، ويرحبان فى نفس الوقت بأى نقد بناء من شأنه تحسين وتطوير المحاولة القادمة لتنمية هذا الكتاب .

والله ولى التوفيق ،

الإسكندرية فى ١٩٨٧/٨/٩ **المؤلفان**

الجـــزء الأول
مقـــدمات أســـاسية

الفصل الأول
صناعة السياحة وقضايا التنمية

صناعة السياحة وقضايا التنمية

تعتبر المقومات والموارد السياحية (التاريخية ، الدينية ، الطبيعية ... وغيرها) أحد الركائز الأساسية للعرض السياحى فى أى دولة . ويعتبر التميز المطلق أو النسبى بين الدول فى مدى توافر هذه الموارد والمقومات شرط الضرورة أو أحد المحددات الرئيسية للطلب السياحى فى كثير من الاحيان وبصفة خاصة بالنسبة لبعض أنواع السياحة كالتاريخية أو الدينية مثلا . وتأتى الخدمات السياحية كشرط كفاية لتحقيق الجذب السياحى المطلوب .

ولايعنى توافر شرطى الضرورة والكفاية كمحددات أساسية للطلب السياحى بدولة ما أنها أصبحت مركزا للجذب السياحى حيث أن الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والدولية (توافر خطوط الاتصال والمواصلات الدولية بين الدولة المعنية ودول العالم الاخرى ، العلاقات السياسية بين الدولة ودول العالم الاخرى ، الاستقرار السياسى أو السلام الاجتماعى فى الدولة وغيرها) من العوامل التى قد تؤثر تأثيرا ملموسا على طلب جمهور السائحين لخدمات الدولة السياحية .

والسياحة كصناعة ، تنطوى بصفة على عدد من

المكونات أو العناصر أهمها(*):

(أ) المقومات والموارد السياحية .

(ب) التجهيزات السياحية (جـ) الخدمات السياحية .

(د) خدمات المواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية ، المحلية والدولية .

(هـ) الدعاية والترويج السياحى (و) الطلب السياحى .

---

* تمثل العناصر أ ، ب ، جـ ، د مكونات المعرض السياحى .

وهنا تجدر الاشارة إلى أن الخدمات السياحية تنقسم إلى نوعين رئيسيين . الأول هو الخدمات الاساسية كالفنادق وأماكن الاقامة الاخرى (القرى السياحية ، بيوت الشباب ، المعكسرات وغيرها) . أما النوع الثانى من الخدمات السياحية فيطلق عليه الخدمات التكميلية المتمثلة فى خدمات المواصلات والاتصال ، وكالات السياحة أو السفر ، محال بيع الهدايا السياحية أو التحف التذكارية ، المطاعم والملاهى ، دور السينما والمسارح ، الحدائق العامة ، مكاتب الاعلام أو الارشاد السياحى وغيرها .

والسياحة كنشاط اقتصادى ينطوى على عدد من الخصائص منها :

(١) تشعب وتعدد مكونات النشاط السياحى وارتباطها بالكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى (صناعية ، خدمية) .

٢ – ان مدى ملائمة المناخ السياحي بمفهومه الشامل (الاستقرار السياسى ، درجة التقدم الاقتصادى ، عدم وجود اتجاهات عدائية تجاه الاجانب ... وغيرها) من العوامل المؤثرة على الطلب على المنتج السياحى محليا ودوليا .

٣ – ان الطلب السياحى لايتوقف فقط على مدى توافر الموارد وتنوع المقدرات والخدمات والتجهيزات (أى العرض السياحى) وغيرها من العوامل كأسعار خدمات السياحة الاساسية أو التكميلية .

٤ – تأثر الطلب السياحى بمستوى الرفاهية الاقتصادية فى الدولة والدول الاخرى ، والتقدم التكنولوجى فى وسائل المواصلات والاتصال ، والتقلبات الاقتصادية (كالكساد والرواج) بالاضافة إلى عوامل ثقافية وسياسية يصعب على الدولة التأثير أو التحكم فيها .

٥ – ارتباط صناعة السياحة – كنشاط انتاجى – يقدم خدمات ذات طبيعة خاصة بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى الكثير من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء .

٦ – عدم سيادة المنافسة الصافية – أو حتى احتكار القلة – فى الكثير من

الحالات خاصة بالنسبة لبعض المقومات والموارد السياحية النادرة ، وصعوبة قيام بعض الدول بانتاج سلع سياحية بديلة .

٧ - تعدد وتباين أنواع السياحة وأغراضها مما يترتب عليه تنوع واختلاف الانشطة وطبيعة الخدمات السياحية المرتبطة بها .

٨ - ارتباط الطلب على الموارد والخدمات السياحية بدولة ما بدوافع ذاتية لدى جمهور السائحين ، أو بمعنى آخر ان الطلب السياحى فى معظم الحالات يتصف بدرجة عالية من المرونة .

٩ - رغم توافر صفة عدم المرونة للطلب على نوع معين من أنواع السياحة كالتاريخية أو الدينية فان الطلب السياحى يتوقف وإلى حد كبير على القدرة المالية للسائح (خاصة أن الطلب السياحى فى جملته لايرتبط باشباع حاجة ضرورية كالمأكل أو المشرب مثلا) .

١٠ - فى معظم الحالات لايمثل الطلب السياحى طلبا مشتقا على سلع أو منتجات أخرى لذات الدولة ، فباستثناء سياحة المؤتمرات أو الأعمال مثلا . فأن زيادة الطلب على بعض منتجات الدولة غير السياحية قد يكون مشتقا من الطلب على مواردها وخدماتها السياحية أو نتيجة له .

١١ - أن الطلب السياحى لايتصف عادة بصفة التكرار . أى أن تحقق درجة عالية من الاشباع أو الرضا لدى السائح لايعنى بالضرورة قيامه بتكرار الزيارة للبلد المعين .

١٢ - ان العرض السياحى خاصة بالنسبة للمقومات التاريخية والطبيعية مثلا يتصف بعدم المرونة خاصة فى الأجل القصير .

ان توافر الخصائص السابقة وغيرها من القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التى تمارس تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على الطلب السياحى يضيف الكثير من الصعوبات التى تواجه القائمين على التخطيط السياحى فى دولة ما . فالكثير من العوامل البيئية المؤثرة على الطلب السياحى لايمكن عليها أو التنبؤ بها .

دور السياحة فى قضايا التنمية :

رغم تباين الاثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لصناعة السياحة بتباين أنواعها ، وأنشطتها المختلفة الا أن الدلائل العملية وتجارب الدول تشير إلى التزايد الملحوظ فى الدور الذى تلعبه السياحة بصفة عامة فى قضايا التنمية بمفهومها الشامل وقد ترجم الاهتمام الشديد بقطاع السياحة فى الكثير من دول العالم فى شكل تشجيع الاستثمارات الاجنبية واعطاء المزيد من الحريات للقطاعين العام والخاص بمزاولة العديد من الأنشطة وانشاء المشروعات السياحية . هذا بالاضافة إلى التسهيلات المتنوعة كالاعفاءات الضريبية والجمركية على واردات قطاع السياحة والسماح بتحويل أرباح الشركات الاجنبية أو دخول العاملين فيها خاصة الاجانب ، مساهمة الدول فى تكاليف انشاء الخدمات اللازمة للمشروعات السياحية كتمهيد الطرق وانشاء الشبكات الخاصة بالمياه والكهرباء والاتصالات السلكية وغيرها .

ويمكن تلخيص الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للسياحة وفقا للمحاور الاتية :

أولا : تدفق رؤوس الاموال الاجنبية :

من الممكن أن يساهم القطاع السياحى بدرجة ملموسة فى توفير جزء من النقد الاجنبي اللازم لتنفيذ خطط التنمية الشاملة . فكما هو الحال فى معظم الدول النامية ، فان مصر تعانى من وجود فجوة واسعة ومزمنة بين حجم الاستثمارات اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبين الحجم الفعلى من العملات الاجنبية لمجابهة تنفيذ الخطة ، وهذا يرجع إلى عدد من العوامل منها : انخفاض حجم المدخرات القومية ، انخفاض القدرة التنافسية للصناعات المصرية فى الاسواق العالمية ، وغيرها من الأسباب السياسية الأخرى (فقد ترتب على مبادرة السلام المصرية - الاسرائيلية فى نوفمبر ١٩٧٧ على سبيل المثال انخفضت الصادرات المصرية إلى عدد من الدول العربية) .

فإذا كان من المسلم به ، أن مصر تمتلك من الموارد والمقومات السياحية

التاريخية والطبيعية[1] مثلا التى تتصف بالندرة وبالتالى فهى تتمتع بمزايا مطلقة فى هذا الخصوص فان الرسملة أو الاستغلال الجيد لمثل هذه المزايا سياحيا من الممكن أن يحقق تدفقا للنقد الاجنبي ربما يضاهى أو يزيد فى حجمه ما تحققه الصناعات المصرية المتردية فى الاسواق العالمية .

ويمكن تلخيص بعض أنواع التدفقات من النقد الاجنبى الناتج عن السياحة فى الآتى :

١ - ماسهمة رؤوس الأموال الاجنبية فى الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة (بناء الفنادق ، القرى السياحية ... الخ)[2].

٢ - المدفوعات السيادية التى تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول إلى البلاد .

٣ - فروق تحويل العملة .

٤ - الانفاق اليومى للسائحين مقابل الخدمات السياحية (الاساسية والتكميلية) بالاضافة إلى الانفاق على الطلب على السلع الانتاجية والخدمات لقطاعات اقتصادية أخرى .

٥ - الأيرادات الاخرى للفنادق من السائحين .

---

(١) الموقع الجغرافى لمصر يعتبر أحد المزايا المطلقة .

(٢) جب الأخذ فى الاعتبار الاثار السلبية الناجمة عن تحويلات الارباح ودخول العاملين من الاجانب ، إلى الخارج والمرتبطة بمثل هذه المشروعات ، فى نفس الوقت من الممكن تطبيق بعض السياسات التى تحد من معدل أو مقدار التحويلات إلى الخارج بالاضافة إلى هذا فان اسهام الشركات الاجنبية فى مقدار ما تحققه من تدفق لرؤوس الاموال الاجنبية يتوقف على عدد من العوامل الاخرى منها على سبيل المثال : حصة الشركات الاجنبية فى رأس مال المشروع السياحى ، حجم الاموال مقترضة من داخل الدولة ، حجم الارباح التى أعيد استثمارها بالمقارنة بالتى تم تحويلها للخارج . وغيرها .

ولقياس مدى فعالية المشروع السياحى الاجنبى فى مدى اسهامه فى توفير/ تدفق النقد الاجنبى للدولة يمكن استخدام بعض المعايير والاساليبة منها :

ثانيا : نقل التقنيات التكنولوجيـــة :

تعتبر عملية التكنولوجيا – خاصة عن طريق الشركات الاجنبية – من أحد الموضوعات المثيرة للجدل ويدور هذا الجدل عادة حول عدد من المحاور الرئيسية مثل :

١ – مدى توائم المستوى التكنولوجي الذى تجلبه الشركات الاجنبية مع التغيرات البيئية داخل الدولة مثل مدى توافر المهارات اللازمة لتشغيل الاجهزة أو المعدات والانظمة المختلفة للانتاج ، طرق تقديم وتسويق المنتج ومدى توائمها مع المعتقدات والقيم الثقافية والروحية ، الخدمات المرفقية ...) .

٢ – تكلفة التكنولوجيا ، الآثار المرتقبة على العمالة وميزان المدفوعات ... الخ) .

٣ – الاثار السلبية على استقلال الدولة .

٤ – الاثار السلبية على المشروعات الوطنية .

بدون التعرض لتفاصيل الجدل الدائر حول المحاور السابقة يمكن القول بصفة مبدئية أن السماح للشركات الدولية بالدخول فى مشروعات الاستثمار السياحى يمكن أن يحقق درجة من التقدم التكنولوجي بمصر من خلال العديد من الطرق منها :

١ – نقل فنون وأنظمة الادارة الحديثة بالفنادق وغيرها من المنشآت السياحية .

٢ – ادخال تجهيزات (آلات – معدات ...) جديدة يمكن استخدامها أما فى تسهيل تقديم الخدمات السياحية بأنواعها المختلفة أو انتاج سلع

(٣) تحليل الاتجاهات (تصاعد أو هبوط) التدفق السنوى الداخل مقارنا بالتدفقات الخارجة .

(٤) حصة المساهمة للشركات الاجنبية فى المشروع والقروض التى تم الحصول عليها من الدولة الأم أو من بنوك خارج الدولة المضيفة (مصر) مقارنا التدفقات المالية الخارجة (أرباح + دخول العاملين الاجانب) .

(٥) نسبة حجم الأموال أى حصة الشركات الاجنبية فى المشروعات إلى الدخل القومى مقارنة بنظيرتها الوطنية حجم الارباح السنوية المرسملة ،

صناعية للاغراض السياحية بالاضافة إلى الخدمات المرفقية المختلفة .

٣ – تطوير وتحسين طرق العمل الحالية فى الأنشطة السياحية بالاضافة إلى برامج التدريب للقوى العاملة .

٤ – القيام ببحوث التنمية والتحديث فى المجالات المختلفة للنشاط السياحي .

وهناك عدد آخر من المزايا الناجمة عن وجود مثل هذه الشركات فالشركات السياحية الوطنية يمكنها تقليد الشركات الاجنبية فى طرق بيع الخدمات السياحية ، أو فى تطبيق نظم الادارة الحديثة . يضاف إلى هذا أن وجود الشركات الاجنبية يمكن أن يدفع الشركات القومية على تحديث وتطوير انظمتها الحالية حتى تستطيع الاستمرار فى سوق الخدمة(٧).

غير أن هناك بدائل أخرى خلاف الاستثمارات الاجنبية المباشرة (أى وجود الشركات الاجنبية) فى مجال السياحة يمكن أن تكون أكثر فعالية فى نقل التكنولوجيا الحديثة .

ومن أمثلة هذه البدائل : التراخيص ، وعقود الادارة ، وعقود انشاء المشروعات السياحية حتى مرحلة الانتاج أو تقديم الخدمة وتسويقها(٨).

ثالثا : تنمية المهارات الادارية وخلق طبقة جديدة من المديرين :

كما ذكر سلفا ، أن وجود الشركات الاجنبية فى مجال صناعة السياحة يمكن أن يؤدى إلى تحسين وتطوير انظمة وفنون الادارة فى هذه الصناعة(٩). وتبرز أهمية العقود الادارية بصفة خاصة فى هذا الشأن كأسلوب لنقل التقنيات التكنولوجية فى مجال ادارة الفنادق مثلا أو الانشطة السياحية الأخرى إلى

(٦) الضرائب السنوية التى تدفعها الشركات الاجنبية مقارنة بنظيرتها من المشروعات الوطنية (خاصة أو قطاع عام) فى نفس القطاع الاقتصادى .

(٧) ان مدى نجاح الشركات الاجنبية فى تحقيق المزايا المذكورة ، أو المستهدفة يستلزم من الحكومة وضع عدد من الضوابط على ممارسة هذه الشركات لانشطتها المختلفة .

(٨) لنجاح استخدام مثل هذه البدائل هناك أيضا مجموعة من الضوابط والمعايير الواجب مراعاتها من قبل الحكومة .

(٩) يجب أيضا مراعاة الاثار السلبية لمثل هذه الشركات وضرورة وجود أو وضع مجموعة من الضوابط التى تقلل من هذه الآثار .

مصر . ومن أمثلة العقود الادارية ما هو مطبق بالنسبة لسلسلة فنادق هيلتون فى جميع أنحاء العالم .

وتجدر الاشارة إلى أن اهتمام الدولة بصناعة السياحة يزيد من أهمية الحاجة إلى وجود طبقة ادارية وخبرات ومهارات من طبيعة خاصة قد لا تتوافر فى المنظمات الصناعية أو الخدمات الاخرى بالقطاعين العام والخاص . وهذا بالضرورة يدفع القائمين على صناعة السياحة إلى توفير الخبرات والمهارات الادارية والفنية الاخرى اللازمة لادارة مثل هذه الصناعة بانشطتها المختلفة عن طريق التوسع فى انشاء كليات ومعاهد علمية وتدريبية ومراكز للبحوث ، والبعثات للخارج ... الخ لتوفير احتياجات القطاع السياحى من القوى العاملة (الادارية ، والفنية) المدربة .

رابعـا : العمالــة :

ان التوسع فى انشاء المشروعات السياحية (رأسيا وأفقيا) وكذلك المشروعات الأخرى المرتبطة بها (مرفقية ، خدمات تكميلية وأساسية ، وصناعات فى خدمة السياحة) سواء كان عن طريق مساهمة رأس المال الاجنبى أو الوطنى أو الاثنين معا يساعد فى خلق العديد من فرص العمل الجديدة[10]. وفى هذا الخصوص فانه لا يمكن تجاهل الاثار المباشرة (المرتبات المدفوعة مثلا) وغير المباشرة (مثل الاثر على المضاعف والآثار السياسية الاخرى)[11] الناجمة عن زيادة فرص العمل وانخفاض البطالة فى المجتمع المصرى الذى يتزايد فيه حجم السكان زيادة مضطردة سنويا[12]، كما يترتب على

(١٠) تم اسقاط الآثار السلبية على العمالة والناجمة عن وجود الشركات الاجنبية فى مصر . أيضا ، لتحقيق فائدة أكبر من وجود هذه الشركات فان الامر يستلزم مجموعة من الضوابط على أنشطة على هذه الشركات مثل تحديد نسبة معينة من العاملين الاجانب مقارنا بالمصريين فى كل المستويات .

(١١) انخفاض معدل البطالة يمكن أن يؤدى إلى تحقيق درجة عالية من السلام الاجتماعى ويزيد ثقة الجماهير فى القيادة .

(١٢) وفقا لاحصائيات البنك الدولى ١٩٨٣ فان نسبة الزيادة الصافية السنوية فى سكان مصر تقدر بـ ٢٪ (هذا أو تجدر الاشارة إلى أن بعض التقارير الرسمية المصرية تشير إلى معدل أقل من المذكور =

زيادة فرص العمل أيضا ، ارتفاع مستوى الرفاهة الاقتصادية ، وغير ذلك من الآثار أو المنافع الأخرى .

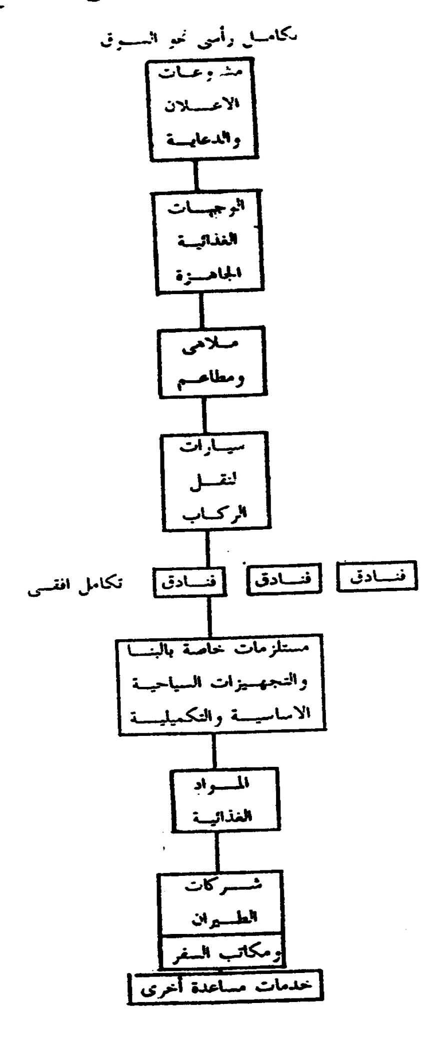
خامسا : خلق وتنمية علاقات بين القطاعات الاقتصادية والخدمية وبين قطاع السياحة (تحقيق التكامل الرأسى والافقى)[١٣]

من الممكن أن يؤدى التوسع فى انشاء المشروعات السياحية أو تطوير المشروعات الحالية إلى تحقيق درجة معينة من التكامل (الرأسى والافقى) بين القطاعات الاقتصادية الاخرى وقطاع السياحة أو على مستوى قطاع السياحة فى حد ذاته . فالتوسع مثلا فى انشاء المشروعات السياحية قد يتبعه توسع أو ظهور مشروعات جديدة تمارس أنشطة اقتصادية وخدمية أخرى لمقابلة الزيادة فى الحركة السياحية نشاطا وطلبا . بمعنى آخر ان زيادة عدد الفنادق -- مع افتراض زيادة عدد السائحين -- من الممكن ان يتبعه زيادة فى الطلب على المواد الغذائية اللازمة لاعداد الوجبات ، زيادة فى الطلب على الأسرة وملحقاتها ، السجاد والموكيت ، الخدمات والادوات الصحية ... وغيرها ، وهذا من شأنه أما أن يؤدى إلى دخول موردين جدد أو انشاء مشروعات جديدة لتزويد الفنادق بمثل هذه المستلزمات أو توسع أنشطة وحجم الأعمال الخاصة بالموردين الحاليين (أنظر شكل رقم ١) .

= سلفا ، وهذا ربما يكون مرده إلى ارتفاع سن الزواج الناتج عن مشكلة الاسكان مما يثير الشك فى مدى كفاءة الجهاز المسمى بجهاز الاسرة) .

(١٣) يشير التكامل الرأسى باختصار إلى توسع المنظمة فى اتجاهين الأول نحو سوق تقديم الخدمة أو السلعة أما الثانى فيكون التوسع نحو المادة الخام المستخدمة أو الأنشطة المساعدة واللازمة لتقديم الخدمة أو السلعة إلى السوق ، أما التكامل الافقى فيشير إلى توسع منظمة ما فى انجاز نوع محدد من النشاط أو العمليات . ففى قطاع الغزل والنسيج مثلا ، فان توسع وزارة الصناعة فى انشاء مصانع للغزل فقط سواء كانت مركزه فى محافظة واحدة أو على مستوى الدولة فان هذا يسمى توسعا افقيا . وينطبق نفس التفسير على وزارة السياحة فى حالة توسعها فى انشاء الفنادق ، أو مكاتب للدعاية والترويج ... الخ .

شكل رقم (١) أمثلة التكامل الرأسي والافقي في قطاع السياحة



ورغم صعوبة القياس الدقيق لدرجة التكامل ونوع وعدد العلاقات الاقتصادية بين المشروعات السياحية والانشطة الاقتصادية الداخلية والخدمية الاخرى ، فانه لايمكن تجاهل الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة لتطور النشاط السياحى وتنميته فى خلق أنواع متعددة من العلاقات الداخلية بين القطاعات الاقتصادية الاخرى ، وما ينتج عن هذه العلاقات من منافع مباشرة وغير مباشرة منها :

١ – تشجيع استثمار رؤوس الأموال الوطنية وتنويع استخداماتها فى مشروعات جديدة .

٢ – يترتب على (١) خلق فرص عمل جديدة .

٣ – استغلال الموارد الطبيعية وخلق استخدامات جديدة لها .

٤ – ارتفاع حصيلة الدولة من الايرادات السيادية ، والضرائب وغيرها ...

٥ – تشجيع وتنمية (التطوير أو التوسع) للقطاعات الخدمية الاخرى المساعدة للقطاع السياحى .

٦ – يترتب على (٤) زيادة مقدرة الحكومة على خلق فرص جديدة للعمالة عن طريق انشاء مشروعات اقتصادية جديدة .

غير أن درجة التكامل المشار إليها والتى تتحقق من خلال تنمية القطاع السياحى تتوقف على عدد من الاعتبارات منها على سبيل المثال :

١ – سياسات الدولة فى التصدير والاستيراد . فكلما قلت درجة تحكم ورقابة الدولة مثلا على الاستيراد فقد يؤدى ذلك إلى ارتفاع ميل المشروعات السياحية لاستيراد المستلزمات الخاصة بالخدمات والتجهيزات الاساسية والتكميلية ، بدلا من شراءها من الداخل . ويؤثر هذا بالتالى على التنمية المترتبة للمشروعات الوطنية والعلاقات الاقتصادية بين قطاع السياحة والقطاعات الاخرى وميزان المدفوعات ويقلل بالتالى حصيلة الدولة من العملات الاجنبية ، وغيرها من المجالات الأخرى .

٢ – ان نجاح قطاع السياحة فى تحقيق التكامل بينه وبين القطاعات الاقتصادية

والخدمية الاخرى يتوقف على مدى قدرة الاخيرة فى تلبية الاحتياجات المختلفة للأول من حيث الكمية والجودة والتوقيت ... الخ .

٣ - حجم ونطاق وطبيعة النشاط الذى تمارسه المنشآت السياحية ومدى تعدد وتنوع وتمركز (توطن) المشروعات السياحية فى الدولة .

٤ - فى حالة دخول الشركات الاجنبية فى مجال العمل/ الاستثمار فى القطاع السياحى يجب ان يراعى ألا يؤدى وجود هذه الشركات إلى اختفاء المشروعات السياحية الوطنية الصغيرة (عدم قيام الشركات الاجنبية بشراء مشروعات وطنية أو ادماج مشروعات معها) وذلك حتى لايؤثر على العمالة ، وتشجيع استثمار رأس المال الوطنى (أى اختفاء الملكية الوطنية) الاحتكار وغيرها من الاثار السلبية .

سادسا : المساهمة فى تنمية وتحقيق التوازن الاقتصادى والاجتماعى بين الاقاليم (المحافظات) :

فى حالة قيام الدولة بتوزيع أو توجيه انشاء المشروعات السياحية الجديدة سواء كانت وطنية خاصة أو مملوكة للدولة أو اجنبية فى الاقاليم المختلفة (خاصة المتخلفة حضاريا) فان هذا يمكن أن يؤدى إلى تنمية وتطوير هذه الاقاليم ، أى أنه يؤدى مثلا إلى خلق فرص عمل جديدة ، تحسين مستوى المعيشة ، استغلال الموارد الطبيعية المتوافرة فى هذه الاقاليم ، تنمية وخلق مجتمعات حضارية جديدة ، اعادة توزيع الدخول بين المناطق الحضرية والريفية ... الخ ، هذا بالاضافة إلى العديد من الآثار والمنافع الجانبية أو غير المباشرة الاخرى[١٤]. ولاشك أن تحقق درجة معينة من التنمية الاقتصادية للاقاليم فى الدولة قد يساهم مساهمة بناءة فى تحقيق التوازن الاقتصادى بين اقاليم الدولة وحل الكثير من المشكلات الاجتماعية فيها .

---

(١٤) فى هذا الخصوص قد يستلزم الامر لتشجيع الاستثمارات فى المناطق الريفية أو النائية قيام الدولة مثلا بمنح امتيازات خاصة للمستثمرين أو أعطائهم مساعدات مالية وفنية .

سابعا : تحسين ميزان المدفوعات :

على الرغم من صعوبة قياس أثر المنافع السابقة على ميزان المدفوعات بصورة مباشرة ، فان السياحة يمكن ان تساهم كصناعة تصديرية — فى تحسين ميزان المدفوعات الخاص بالدولة . ويتحقق هذا نتيجة لتدفق رؤوس الأموال الاجنبية المستثمرة فى مشروعات سياحية(١٥). والايرادات السيادية التى تقوم الدولة بتحصيلها من جمهور السائحين ، وخلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية ، والمنافع الممكن تحقيقها نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين قطاع السياحة والقطاعات الاخرى الداخلية وغيرها من الآثار(١٦).

ثامنا : زيادة القيمة المضافة والناتج القومى :

لاشك أن المنافع المذكورة سلفا (بافتراض ثبات عوامل أخرى كثيرة) يمكن ان تؤدى إلى زيادة ملموسة للقيمة المضافة والناتج القومى للدولة . فالاجور المدفوعة للعاملين بالمنشآت والمشروعات السياحية ، والارباح والدخول التى تتحقق لملاك المشروعات والتدفقات المالية الاخرى وانشاء المشروعات الجديدة الخاصة بانتاج المستلزمات السلعية والخدمية المختلفة للفنادق ، كما أن النجاح فى تحقيق درجة عالية من التكامل الرأسى والافقى على مستوى القطاع السياحى أو بينه وبين القطاعات الاقتصادية الاخرى ... الخ يمكن أن يؤدى إلى زيادة القيمة المضافة والناتج القومى للدولة .

تاسعا : الأثر على المضاعف Multiplier Effect

رغم ندرة الدراسات والبحوث التطبيقية لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لقطاع السياحة على المضاعف ، فمن الممكن تصور بعض الاثار الناتجة عن النشاط السياحى وعلاقاتها بالمضاعف من خلال النموذج الافتراضى التالى (نموذج رقم ١) .

(١٥) يجب أن يراعى فى هذا الشأن الآثار السلبية لهذه المشروعات على ميزان المدفوعات .
(١٦) انظر الامثلة التطبيقية فى نهاية الفصل .

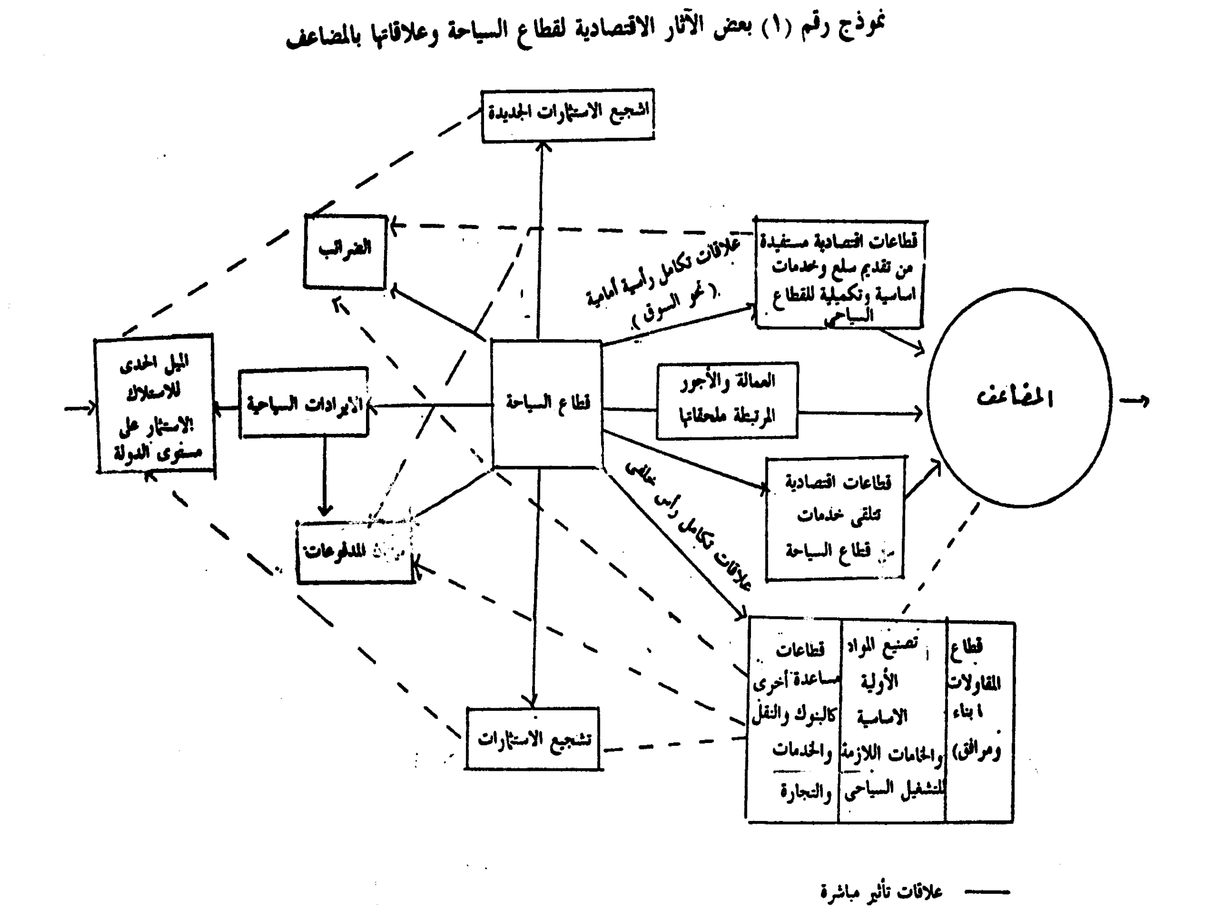
عاشـــرا : التأييد الجماهيرى وتدعيم الثقة بالقيادة السياســية (الاستقرار السياسى) :

تتميز الدول النامية بصفة عامة بانخفاض درجة الاستقرار السياسى إذا قورنت بالدول المتقدمة . ورغم عدم وجود اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين فى علوم السياسة والاقتصاد على تحديد المعايير الممكن استخدامها للحكم على مدى استقرار دولة ما سياسيا غير أن هناك الكثير من المؤشرات التى يمكن استخدامها للتنبؤ بدرجة هذا الاستقرار فى الدولة . فارتفاع معدل نمو التضخم ، وانخفاض نصيب الفرد الدخل القومى ، والبطالة والحرب الاهلية ، والتطرف السياسى أو الدينى من قبل بعض الجماعات وغيرها تعتبر عوامل تهدد الاستقرار السياسى والسلام الاجتماعى فى الدولة ، وهى أيضا مظاهر أو نتائج لفشل الحكومة أو الحزب الحاكم فى تبنى سياسات اقتصادية من شأنها تخفيض معدلات نمو البطالة والتضخم وارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومى ... الخ .

وبالتالى فان تطوير وتحديث القطاع السياحى ، وما يمكن أن يحققه من نتائج ايجابية فى دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد يساهم مساهمة بناءة فى حل الكثير من المشكلات السابقة ذكرها ، ومن ثم تزداد درجة الثقة والتأييد الجماهيرى ، للقيادات السياسية . كما أن ارتفاع درجة الثقة بين الجماهير والقيادة السياسية ، والسلام الاجتماعى فى الدولة يمكن أن يؤدى — بافتراض ثبات العوامل الاخرى — إلى تنمية الحركة السياحية وزيادة تدفق الموارد المالية للدولة مما يزيد قدرتها على الانفاق فى مجالات الاستثمار والخدمات الاجتماعية المختلفة بالاضافة إلى تنمية وخلق علاقات تجارية وسياسية بين الدولة ودول العالم الاخرى .

وختاما للعرض الموجز السابق يوضح النموذج رقم (٢) تلخيصا للعلاقات السببية والآثار الناجمة عن تنمية صناعة السياحة بقطاعاتها المختلفة فى الدولة .

نموذج رقم (١) بعض الآثار الاقتصادية لقطاع السياحة وعلاقاتها بالمضاعف



نموذج رقم (٢) تلخيص العلاقات السببية والآثار الناجمة عن تنمية صناعة السياحة بقطاعاتها المختلفة فى الدولة .

الآثار أو النتائج

نتائج وآثار ثانوية

أمثلة :
تحسين المركز الاقتصادى والتنافسى
للدولة على الصعيد الدولى .
الاستقرار السياسى والسلام الاجتماعى
زيادة الثقة بين الجماهير
والقيادات السياسية
تنمية وخلق علاقات تجارية
بين الدولة ودول العالم الأخرى

نتائج وآثار أولية

أمثلة :
استغلال وحماية الموارد والمقومات
الطبيعية .
تنمية وخلق علاقات اقتصادية
داخلية بين القطاعات المختلفة
توفير النقد الأجنبى
تحسين ميزان المدفوعات
انخفاض معدل نمو البطالة .

أسباب ، ومحفزات ، وعوامل
وراء ضرورة تنمية قطاع السياحة

أمثلة
القصور فى تنمية استغلال الموارد
الطبيعية والبشرية بالدولة
خلال فى العلاقات الاقتصادية
الداخلية بين القطاعات المختلفة
النقص فى النقد الأجنبى اللازم
للاستثمار وتنفيذ خطط التنمية
الاقتصادية والاجتماعية

قطاع السياحة

القطاعات
الاقتصادية
المختلفة
على مستوى
الدولة

مجالات الأسهام المختلفة أو الممكنة

أمثلة تطبيقية :

فيما يلى بعض الأمثلة التطبيقية التى توضح دور السياحة كمصدر للايرادات والنقد الاجنبى فى مصر :

المثـال الأول :

يوضح جدول رقم (١) بعض البيانات الخاصة بعدد السائحين موزعا طبقا للجنسية ، وعدد الليالى السياحية ، والايرادات السياحية خلال الفترة من ١٩٧٧ حتى ١٩٨١ . كما يوضح الجدول أيضا الطاقة الفندقية المخططة لاسكان السائحين فى الفترة من ١٩٨٠ – ١٩٨٤ موزعة وفقا للمناطق الجغرافية .

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الاتى :

١ – انخفاض عدد السائحين من الدول العربية فى عامى ١٩٧٨ و١٨٧٩ واكبه انخفاض فى اجمالى الايرادات السياحية فى نفس الفترة محل البحث ، ويمكن ملاحظة الاتى فى ضوء الأحداث العالمية خلال نفس الفترة :

(أ) ان انخفاض عدد السائحين من الدول العربية عام ١٩٧٨ ، ١٩٧٩ جاء فى اعقاب مبادرة السلام المصرية الاسرائيلية فى نوفمبر ١٩٧٧ .

(ب) ارتفاع عدد السائحين من الدول الأوربية والولايات المتحدة وغيرها من الدول الاجنبية بعد مبادرة السلام العربية – الاسرائيلية .

(جـ) منذ بداية الاعلان أو المساعى الخاصة بتطبيع العلاقات مع الدول العربية والتى واكبت تولى السيد/ حسنى مبارك رئاسة الجمهورية فى اعقاب غتيال الرئيسى أنور السادات ارتفع عدد السائحين من دالول العربية فى الوقت الذى انخفض فيه عدد السائحين من الدول

جدول رقم (١)

(أ) تطور عدد السائحين وعدد الليالى السياحية والايرادات السياحيـــة
عـــام ١٩٧٧ - ١٩٨١ (بالآلاف ما عدا الايرادات السياحية)

الايرادات بالمليون	عدد الليـالى السياحية	المجموع	سائحين من جنسيات أخرى	سائحين من الولايـات المتحـدة	سائحين من الدول الأوروبية	سائحين من الدول العربية	السنـة
٧٢٨,٢	٦٣٣٩	١٠٠٣,٩	٨٩,٢	٩٧	٣٤٢,٩	٤٧٤,٨	١٩٧٧
٧٠٢,٣	٧١٣٧	١٠٥١,٨	٩٢,٦	١٣٦,٣	٣٦٧,٥	٤٥٥,٤	١٩٧٨
٦٠١,٥	٧١٠٤	١٠٦٤,١	٨٩	١٥١,٩	٥٢٦,٣	٣٩٦,٩	١٩٧٩
٧٧٦,٢	٨٠٨٣	١٢٥٣,١	١١٩,٦	٥١٨,١	٤٩٦	٤٧٩,٤	١٩٨٠
٦٢٥,٧	٩٨٠٦	١٣٧٦	١٧٢,٦	٤٨١	٥٧٨,٧	١٩٨١	
-	-	-	-	-	-	٦١٨,٣	١٩٨٢
-	-	-	-	١٨٣,٦	-	٥٩٨,٦	١٩٨٣
-	-	-	-	١٨٨,	-	٥٩٦,١	١٩٨٤

(ب) الطاقة الفندقية المخططة ١٩٨٠ - ١٩٨٤

المناطق الجغرافية	فنادق ٤ + ٥ نجوم	فنادق ٣+٢+١ نجوم بالاضافة إلى الشقق المفروشة	المجموع
القاهرة	٨٥٠٠	٥٠٠٠	١٣٥٠٠
الاسكندرية	١٧٠٠	١٠٠٠	٢٧٠٠
الأقصر	٩٠٠	٥٠٠	١٤٠٠
أسوان	٩٠٠	٥٠٠	١٤٠٠
فنادق عائمة	١٠٠٠	-	١٠٠٠
البحر الأحمر	٩٠٠	١٠٠٠	١٩٠٠
الساحل الشمالى	١٧٠٠	٢٥٠٠	٤٢٠٠
مناطق أخرى	-	-	-

المصدر :

(١) The Egyptian - British Chamber of commerce (EBCC). **The Journal of the Egyptian British Chamber of commerce**, London: Nov. 1983, p.9

(٢) الاحصائيات عن أعوام ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ ، ١٩٨٤ تم الحصول عليها من :

Minisdtry of Tourism, Statistical Bulletin, Vol. 5, No. 2, 1985

الأوروبية والولايات المتحدة .

(د) ان اتفاقية السلام المصرية – الاسرائيلية أدت إلى زيادة نسبية في تدفق السائحين من الدول الاوروبية والويات المتحدة الامريكية .

(هـ) من أ ، ب ، ج ، د يمكن القول بصفة عامة أن درجة الاستقرار السياسي أو الامن القومي والعلاقات الساسية للدولة بالدول الأخرى، العربية والأجنبية من بين المتغيرات التي يمكن أن تؤثر تأثيرا مباشرا على الحركة السياحية ومن ثم على الايرادات المتولدة من السياحة .

٢ – إذا أخذنا في الاعتبار أن الناتج القومي الاجمالي في أعوام ١٩٧٧ ، ٨٧ ، ٧٩ ، ١٩٨١/٨٠ كان ٨,٢١٣ ، ٩,٧٨٦ ، ١٢,٦١٠ و ١٦,٦٢٣ بليون جنيه مصرى على التوالي فان نسبة الايرادات السياحية إلى الناتج القومي خلال تلك الأعوام يشير إلى أن اسهام السياحة في الناتج القومي يقل عن ٠,٠٥٪ في معظم الحالات[١٧]

وبالتالي يمكن القول أنه رغم أهمية الدور الذى تلعبه السياحية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم الا ان هذا الدور مازال محدودا في مصر رغمن توافر العديد من المقومات والموارد السياحية الطبيعية والتاريخية بها إذا قورنت بالكثير من الدول النامية والمتقدمة في نفس الوقت . وهذا بالتالي يمكن أن يثير العديد من التساؤلات حول جدوى السياسات والخطط السياحية المعمول بها في مصر .

٣ – بخصوص الطاقة الفندقية المخططة ، يمكن ملاحظة زيادة التركيز على منطقتي القاهرة والاسكندرية ومنطقة الساحل الشمالي وهذا قد يتنافى مع أهداف الحكومة الخاصة بتنمية المناطق النائية ومناطق الجذب السياحي الأخرى على مستوى الدولة . يضاف إلى هذا إن ما تعانيه مناطق القاهرة والاسكندرية من زيادة في الكثافة السكانية ، ومشكلات

(١٧) الاحصائيات الخاصة بالناتج القومي تم الحصول عليها من وزارة التخطيط ، القاهرة ١٩٨٢ .

خاصة بالمواصلات والخدمات المرفقية الاخرى ، وكذلك ارتفاع نفقات المعيشة قد يجعل هذه المناطق مناطقا للطرد السياحى وليس العكس رغم ما قد قد توافر بها من مقومات سياحية لاتتوافر فى المناطق الاخرى . ولايعنى هذا حرمان السائح من زيارة هذه المناطق إذا ماتم توجيه الجهود إلى التنمية مناطق سياحية أخرى ، فمن الممكن تنظيم الرحلات والافواج السياحية على ان يكون متوسط الليالى السياحية من ١-٢ ليلة للفوج الواحد وفقا لمدى القرب أو البعد من مناطق القاهرة والاسكندرية مثلا[١٨]

٤ – رغم ضآلة الايرادات السياحية بالنسبة لاجمالى الناتج القومى فانه لايمكن تجاهل مساهمة هذه الايرادات فى تحسين ميزان المدفوعات[١٩].

المثـال الثانى :

يرتبط هذا المثال أيضا بالأول حيث يوضح الشكل البيانى الاتى الاهمية النسبية لصناعة السياحة كمصدر للنقد الاجنبى ، بالمقارنة بغيرها من المصادر الاخرى[٢٠].

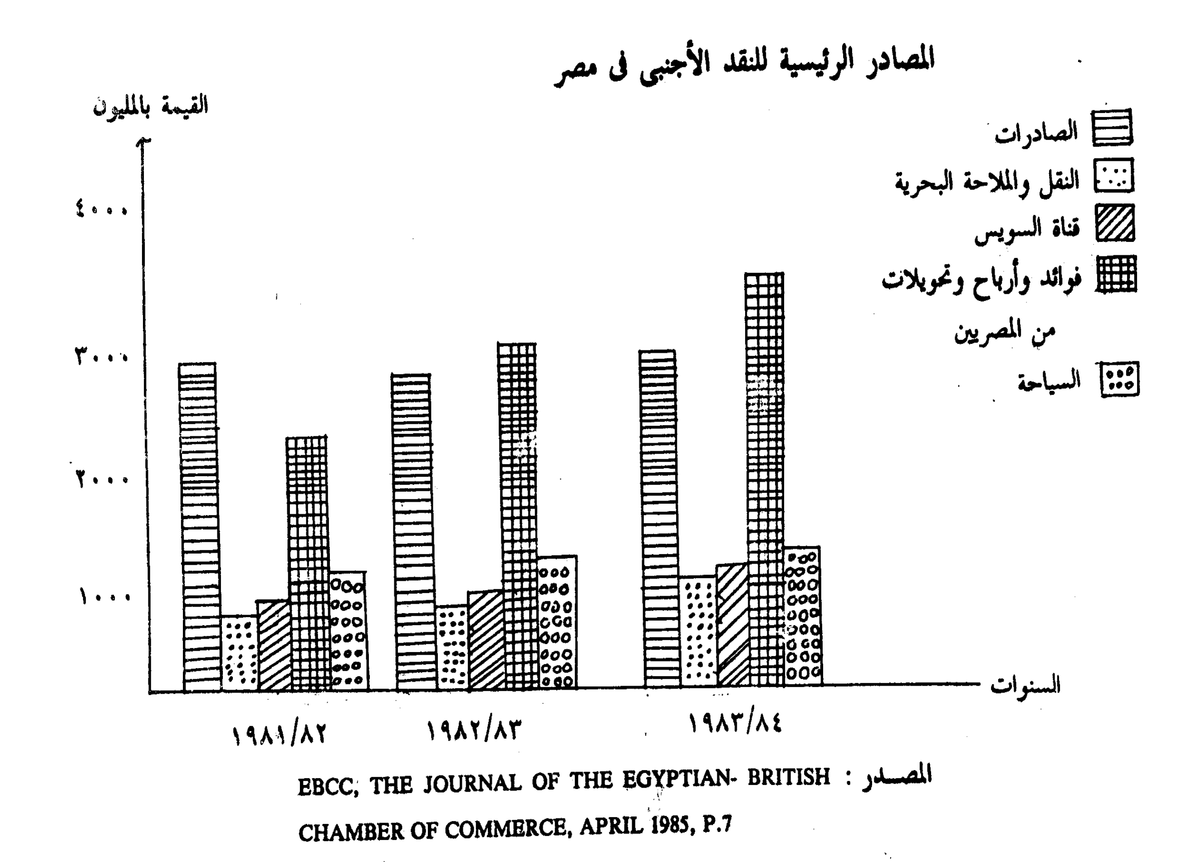
---

(١٨) طبقا للجدول السابق يمكن ملاحظة أن متوسط عدد الليالى السياحية يتراوح من ٦ إلى ٩ ليالى إذا ما تم حسابه عن طريق قسمة اجمالى عدد الليالى السياحية على اجمالى عدد السائحين .

(١٩) يضاف الى هذا الآثار الإخرى المباشرة وغير المباشرة لهذه الايرادات .

(٢٠) لمزيد من التفصيلات والأمثلة التطبيقية الخاصة بالدول الاجنبية يمكن الرجوع إلى : محمود كامل ، السياحة الحديثة علما وتطبيقا ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٥ ص ٧٥ – ٨٩ .

المصادر الرئيسية للنقد الأجنبى فى مصر



المصـدر : EBCC, THE JOURNAL OF THE EGYPTIAN- BRITISH CHAMBER OF COMMERCE, APRIL 1985, P.7

أسـئلة للمناقشـة

س ١ - يرى البعض ان الانفاق على النشاط السياحى يعتبر ضربا من ضروب الاسراف ، وأنه من الواجب توجيه الانفاق الحكومى والاستثمارات الوطنية إلى بعض الانشطة الاقتصادية والاجتماعية الاخرى .

علق على هذه العبـارة .

س ٢ - ماالمقصود بالمزيج السياحي ؟

س ٣ - ماهى خصائص كل من العرض والطلب السياحى فى دولة ما ؟

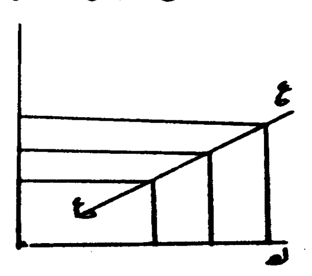
س ٤ - ماهى خصائص الطلب على كل من :

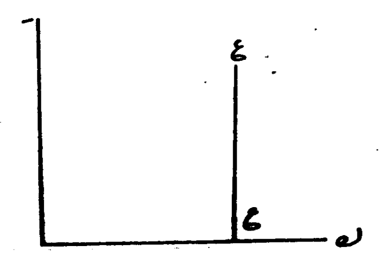
(أ) خدمات السياحة التكميلية .

(ب) خدمات السياحة الاساسية .

س ٥ - ماهى طبيعة مرونة العرض للخدمات السياحية التكميلية والاساسية فى الدولة « أ » والدولة «ب» كما توضحها منحنيات العرض الاتية :

منحنى العرض فى الدولة « أ »　　　منحنى العرض فى الدولة «ب»





ع = منحنى العـرض .

س = سعر تقديم السياحية (تكميلية وأساسية) .

ك = المعروض من الخدمات السياحية (تكميلية وأساسية) .

الفصـــل الثانى

معوقات ومظاهر الخلل فى تنظيم وادارة النشاط السياحي : التجربة المصرية

تناول العرض السابق تلخيصا للدور الذى يمكن ان تلعبه صناعة السياحة فى قضايا التنمية بصفة عامة . واتضح من واقع بعض البيانات الاحصائية مدى ما أسهمت به صناعة السياحة فى مصر فى توفير النقد الاجنبي — خلال فترة زمنية معينة — وما قد يترتب على هذا آثار ايجابية على مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وكما اتضح من البيانات السابقة ، فإذا كانت السياحة تحتل المركز الثالث من حيث ترتيب الاهمية النسبية لمصادر النقد الاجنبى فان ضآلة اسهاما فى اجمالى الناتج القومى — رغم توافر العديد من المقومات والموارد السياحية المتميزة — قد يثير الكثير من التساؤلات بعضها قد يرتبط بجدوى وفعالية سياسات ، وبرامج واستراتيجيات تنمية الحركة السياحية فى مصر ، والبعض الاخر ربما يرجع إلى معوقات تنفيذ السياسات والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بهذه التنمية . بمعنى آخر ، ماهى أسباب تقلص أو ضآلة الدور الذى تلعبه السياحة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكيف تصبح هذه الصناعة مصدرا رئيسيا للدخل القومى ؟

وفى هذا الفصل سيتم عرض لبعض مظاهر الخلل والمعوقات الخاصة بتنمية الحركة السياحية فى مصر . أما الفصول التالية فسوف تتناول ماهية التخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة ومحددات استراتيجيات الدولة الخاصة بتنمية الحركة السياحية بالاضافة إلى مثال وصفى للعلاقة بين التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المنظمة . ويجب الاشارة فى هذا الخصوص إلى أن تناول الموضوعات المشار إليها سيقدم فقط اجابة مبدئية على السؤالين السابقين . أى أن العرض التالى لايمثل دراسة شاملة لواقع صناعة السياحة من كافة جوانبها المختلفة ، والمشكلات أو المعوقات التى تواجه تنميتها ووسائل العلاج الممكنة والضرورية . كما أن محاولة وضع خطة تفصيلية على أسس علمية ومتكاملة لتنمية الحركة السياحية فى الأجل القصير والطويل يستلزم اعداد سلسلة من الدراسات الميدانية للتعرف أولا على واقع صناعة السياحة بمجالاتها المتباينة والمتداخلة والعلاقات المتبادلة بين هذه الصناعة وكافة الانشطة الاقتصادية والاجتماعية الاخرى المرتبطة بها ، ثم يأتى بعد ذلك محاولة تشخيص أهم المشكلات والعقبات التى تواجه النشاط السياحى واقتراح الحلول اللازمة لعلاجها .

أهم مظاهر الخلل ومعوقات تنمية صناعة السياحة فى مصر :

تتباين المعوقات التى تواجه صناعة السياحة بتباين درجات التقدم الاقتصادى والحضارى فى دول العالم بغض النظر عن وجهة نظر ورغبات جمهور السائحين ومتطلبات سوق السياحة أو ما يمكن أن يطلق عليه قصر النظرة التسويقية[1].

وفى مصر ، فقد اكتنف صناعة السياحة العديد من العقبات والمشكلات التى أدت إلى تقلص دور القطاع فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وفى هذا الصدد يمكن توضيح أهم مظاهر الخلل والمشكلات التى تواجه تنمية الحركة السياحية فى مصر على النحو التالى :

١ - المعوقات الخاصة بالتخطيط السياحى :

ويمكن تلخيص بعض المعوقات المرتبطة بالتخطيط السياحي والتى تؤثر فى فاعليته فى الآتى :

(أ) غياب النظام الجيد للمعلومات والاحصاء السياحي فى مصر : لاشك أن توافر المعلومات والبيانات الخاصة بمناطق الجذب السياحي الحالية والمرتقبة أو المتعلقة بنشاط معين تعتبر أحد أعمدة تخطيطه وتنفيذ سياساته وبرامجه المختلفة . فالنظام الاحصائى الحالى يتصف بعدم الشمول ، والتصنيف والتحليل الجيد للبيانات والمعلومات التى يتم تجميعها بصفة عامة .

وأبرز مثل على هذا يمكن أن يدركه الباحث فى البيان الاحصائى الرسمى الصادر عن وزارة السياحة الصادر عن وزارة السياحة الصادر فى سبتمبر ١٩٨٥ والمشار إليه سلفا فى الفصل السابق . فعندما يقتصر البيان على بعض

(١) لمزيد من المعلومات الخاصة بهذه الفكرة ، قصر النظرة التسويقية يمكن الرجوع إلى :
"Marketing Myopia"
T.Levitt, Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, Sep- Oct., 1975, pp. 26-44.

الأرقام الخاصة بتصنيف السائحين على حسب الجنسية وعدد السائحين موزعا على شهور السنة ، وعدد الليالى السياحية فان القصور الحالى فى مثل هذا البيان يكمن فى غياب الكثير من المعلومات الهامة واللازمة للباحثين أو القائمين بالتخطيط فى مجال السياحة مثل[٢]:

- توزيع السائحين على حسب طريقة الوصول (جوا ، بحرا ، برا).
- الغرض من القدوم .
- مهنة السائح .
- أماكن اقامة السائحين (المدن ، القرى ، الفنادق درجة أولى ، بيوت الشباب ... الخ) .
- الاماكن التى يزورونها .
- تصنيف السائحين على حسب السن والجنس .
- تصنيف السائحين فى الرحلات السريعة أو الترانسيت على حسب الجنسية والمدة ، والمهنة ... الخ .

بالاضافة إلى ماسبق ، فان معظم - ان لم يكن كل - التقارير الصادرة عن الوزارة المعنية بالنشاط السياحى يكتنفها الكثير من نقاط الضعف أو القصور . فمن الصعب مثلا معرفة عدد السائحين موزعا طبقا لأنواع السياحة المختلفة . كما يبدو أيضا من معظم التقارير الصادرة عن وزارة السياحة أن اهتمام القائمين بالتخطيط فيها يتركز فقط على نوعين أساسيين من البيانات ، الأول هو عدد السائحين ، أما الثانى فخاص بالايرادات السياحية . ولاشك فى أن اعتماد القائمين بالتخطيط على قدر ضئيل من المعلومات والبيانات الاحصائية يؤدى إلى عدم دقة التخطيط الخاص بالتنمية السياحية بصفة عامة (سواء كانت التنمية خاصة بتوجيه المشروعات الاستثمارية الجديدة وتنمية المناطق الحالية ، أو تحسين الخدمات المرفقية والخدمات والتجهيزات الاساسية والتكميلية) .

بمعنى آخر ، كيف يمكن تخطيط وتوجيه جهود التنمية السياحية فى حالة

(٢) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :
مصطفى زيتون ، دراسات فى الاحصاء السياحى ، العدد رقم (١٣) الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥ .

دول الكتلة الشرقية ، ان هناك قصورا فى سياسات الترويج والدعاية السياحية المصرية فى هذه الدول . بمعنى آخر من الممكن انتهاج مايسمى بسياسات « التمييز السياحى » فى تقديم وتسعير الخدمات السياحية وبرامج الترويج والدعاية السياحية بين الدول . فبرنامج الدعاية السياحية لمصر فى دولة عربية يجب أن يختلف عن ذلك الذى يوجه أو ينفذ فى دولة أوروبية أو امريكية مثلا .

ويعتبر غياب المعلومات المرتدة "Feed-back" أحد أوجه القصور الاخرى فى نظم المعلومات السياحية بمصر . فعدم معرفة وجهة نظر السائح بالنسبة لمستويات الخدمة المقدمة وأسعارها والمشكلات التى واجهها أثناء رحلته أو تجوله فى المناطق السياحية المختلفة التى زارها وغيرها قد تؤدى إلى تقليل قدرة القائمين بالتخطيط على معرفة المشكلات الواجب حلها وطرق علاج هذه المشكلات وكيفية تطوير وتنمية الخدمات السياحية بأنواعها ، طرق توجيه الاستثمارات الجديدة وتنمية المهارات اللازمة ... الخ[3]

ولا يقتصر الخلل أو القصور فى نظم المعلومات والاحصاء السياحى فى مصر على السياحة الخارجية (السائحين غير المصريين) بل أيضا يمتد إلى السياحة الداخلية . فحتى الآن ، لايوجد احصائيات خاصة بالحركة السياحية الداخلية للمصريين فليس من المعروف مثلا العدد الفعلى للسائحين المصريين الذين قاموا بزيارة الاقصر وأسوان أو زيارة الاسكندرية أو العريش[4]. كذلك

(٣) يستلزم هذا قيام السائح بملء بطاقة استبيان (عند مغادرته مصر سواء فى الموانى أو المطارات) تحتوى على عدد من الاسئلة المختصرة التى تتعلق بالجوانب المذكورة مثلا بالاضافة إلى بعض الأسئلة الخاصة بمدى رغبة السائح فى تكرار الزيارة لمصر ، وأى معلومات أو آراء يريد السائح اضافتها ، على أن يتم جمع وتصنيف وتحليل وتبويب هذه المعلومات يوميا بواسطة المسئولين فى وزارة السياحة بالاشتراك مع المسئولين بالموانى والمطارات .

(٤) المقصود بالسياحة الداخلية هنا الرحلات الجماعية المنظمة لزيارة معالم المدن المذكورة أو غيرها من المناطق والمدن السياحية الاخرى . يضاف إلى هذا السياحة الرياضية وسياحة المؤتمرات مثلا حيث يمكن الحصول على بيانات احصائية خاصة بعدد السائحين وطرق الوصول ، وطبيعة العمل والسن ... الخ وذلك عن طريق الجهات المنظمة لمثل هذه المؤتمرات أو الانشطة الرياضية . أما بالنسبة لانواع وحركة السياحة الداخلية الاخرى فمن الممكن حصر عدد السائحين عن طريق

غياب المعلومات والبيانات الخاصة بمعرفة محل اقامة السائحين مصنفة على حسب التوزيع الجغرافى ، المدن أو القرى ، أماكن السكن كالفنادق بدرجاتها المختلفة أو بيوت الشباب ... الخ) . فإذا توافر بيانات كافية خاصة بالنواحى المذكورة يمكن للقائمين بالتخطيط مثلا توجيه الجهود أما نحو التوسع فى بناء الفنادق من فئة معينة أو تحسين الخدمة بها ، أو تطوير الخدمات المرفقية كالمواصلات والمرافق الصحية ، وكذلك تنمية أو تطوير الموارد والمقومات السياحية الموجودة حالياً ، وغيرها .

كما أن معرفة عدد السائحين موزعا طبقا لطريقة الوصول يساعد مثلا فى تطوير أو دعم طرق المواصلات اللازمة لنقل هؤلاء السائحين . فاذا كان الغالبية العظمى ن السائحين تأتى عن طريق الجو ، فان هذا قد يعنى أما دعم اسطول النقل الجوى المصرى وتحسين خدماته أو محاولة تنمية ودعم الاسطول الملاحى وإنشاء موانى بحرية جديدة . وهكذا ولاشك أن التعرف على مهنة السائح مالسن يمكن أن يساهم فى تطوير الكثير من الخدمات والتجهيزات السياحية الاساسية ولتكميلية . يضاف إلى هذا أن توجيه وتدعيم جهود وبرامج الترويج والدعاية أو سياسات تسعير الخدمات السياحية قد لا ترتبط فقط بجنسية السائح مثلا ولكن أيضا بمهنته ، وسنه ، والغرض الرئيسى لرحلته والمدة أو عدد الليالى السياحية ... الخ .

وقد لوحظ أيضا بناءا على التقدير البيانى الاحصائى الأخير لوزارة السياحة انخفاض عدد السائحين من دول الكتلة الشرقية عن نظيرتها الغربية والامريكية . وبالتالى قد يطرأ تساؤل مؤداه ، هل قامت وزارة السياحة بدراسة أسباب هذه الظاهرة ، أو ماذا يعنى هذا البيان الاحصائى بالنسبة للقائمين بالتخطيط والتنمية السياحية ؟ فإذا كانت أسباب هذه الظاهرة مردها إلى انخفاض دخول الافراد فى هذه الدول بالنسبة للدول الاخرى فان هذا قد يساعد فى تبنى سياسات جديدة لتسعير الخدمات السياحية المقدمة مثل تخفيض نفقات السفر والاقامة بما يتناسب ودخول هؤلاء الافراد فى هذه الدول بصفة خاصة وقوى العرض والطلب السياحى فى الدول الاخرى المنافسة بصفة عامة . ومع ثبات العوامل الاخرى ، فقد يعنى انخفاض عدد السائحين من

لايوجد احصائيات بعدد المصريين المسافرين بغرض السياحه إلى دول العالم(٦) ويخرج من هذه الدول المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بصفة خاصة بالسياحة الدينية فى موسم الحج حيث يتوافر الاعداد التقريبية للحجاج سنويا

وجدير بالاشارة إلى أن معرفة هذه الاعداد – حتى وان كانت تقريبية – يعتبر من العوامل الواجب أخذها فى الحسبان فيما يتعلق بمدى توافر الطائرات والسفن والمركبات الاخرى اللازمة لنقل الحجاج بما لايؤثر على حركة النقل الجوى والبحرى من وإلى مصر فى الخطوط الاخرى بخلاف المملكة السعودية . علاوة على هذا ما قد يترتب على زيادة عدد الحجاج من تأثير على الخدمات السياحية الاخرى (كالفنادق ، الخدمات المقدمة فى المطارات كالبنوك ومكاتب الارشاد ، وسرعة انجاز العمل وانهاء الاجراءات فى الموانى والمطارات) .

كما أنه بدون معرفة حركة السياحة الداخلية (العدد ، الأماكن ... الخ) قد يكون من الصعب على القائمين بالتخطيط السياحى تصميم ووضع برامج لتنمية الحركة السياحية الداخلية بما يتناسب والأهداف المنشودة(٧).

(ب) عدم توافر خريطة سياحية كاملة وشاملة بحيث تنطوى على مناطق الجذب السياحى الحالية والمرتقبة . ويرجع هذا أما إلى القصور والعجز فى جرد

= حساب عدد تذاكر أو تصاريح الدخول إلى الحدائق والمتاحف مثلا ، أما البعض الآخر خاصة السياحة الدينية الداخلية قد يصعب حساب عدد السائحين فى هذه الحالة حسابا دقيقا .

(٦) من الممكن حصر هذا العدد من خلال مكاتب السياحة ، أو المطارات والموانى بناء على سبب اعطاء تأشيرة الدخول إلى الدول الاجنبية .

(٧) يمكن تطبيق نفس الأسلوب السالف الذكر للتعرف على المشكلات التى تواجه السائحين المصريين على أن يتم ملء استمارات (بطاقات) الاستبيان عن طريق ادارة الفندق أو الوكيل (المكتب) السياحى المنظم للرحلة ، كذلك عن طريق المقابلات الشخصية لفريق من الباحثين بوزارة السياحة مع هؤلاء السائحين . وبالنسبة للسائحين المصريين المسافرين إلى دول أجنبية يمكن أيضا تطبيق نفس الطريقة السابقة مع اضافة أسئلة أخرى مثل أسباب تفضيل السائح المصرى لدول أخرى غير مصر ، غير أن تطبيق هذه الطريقة وما قد ينتج عنها من معلومات قد يتأثر إلى حد كبير بمدى الحرية السياسية السائدة فى الدولة .

وتحديد مناطق الجذب السياحى القائمة والممكن تنميها ، أو إلى المشكلة السابقة بأبعادها وجوانبها المختلفة . ولذلك قد يكون من الصعب الأجابة على التساؤلات الخاصة بماذا نفعل ، متى وأين وكيف . أى صعوبة القيام بالتخطيط وحتى إذا تم وضع خطة ما فانها قد تتصف بالقصور أو عدم الفاعلية فى توجيه موارد تنفيذها .

(ج) ندرة البحوث والدراسات العلمية بالجامعات والمعاهد ، رغم أهمية البحوث والدراسات العلمية فى مجال التخطيط السياحى الا أن الجامعات لم تعطى الاهتمام اللازم للدراسات السياحية والفندقية (بالمقارنة بالجامعات والمعاهد العلمية فى الخارج) . كما أن قلة عدد الكليات والمعاهد ومراكز البحوث المتخصصة فى مجال السياحة والفنادق والتى تتوافر على البحوث والمشورة الفنية ، وتعنى بجمع الوثائق والمطبوعات والبيانات ، وتساهم فى تنمية القوى العاملة والمهارات اللازمة للعمل فى مجال السياحة والفنادق وأبراز أهمية السياحة فى التنمية وغيرها أسهم بقدر كبير فى تخلف التخطيط السياحى وتقلص دور السياحة كمصدر للايرادات أو الناتج القومى .

(د) تضارب وتشتت الاختصاصات بين بعض الوزارات ، ووزارة السياحة . من أبرز الأمثلة على هذه المشكلة هى التداخل بين اختصاصات وزارة الأوقاف ووزارة السياحة فيما يختص بالاشراف والرقابة وتنمية السياحة الدينية ، فبينما تختص الاولى بالاشراف على المساجد ومن بينها المساجد الاثرية قد تدفع وزارة السياحة بأن المحافظة على الآثار الدينية وتطويرها يعتبر من صميم اختصاصاتها . فى نفس الوقت نجد أن وزارة الثقافة تقوم أيضا بعدد من الأنشطة التى تقع فى دائرة اختصاص وزارة السياحة (مثال ذلك ترميم المساجد والآثار والتنقيب عن الاثار بالتعاون مع هيئة الاثار ، انشاء المعارض السياحية فى الداخل والخارج ، الاشراف على المتاحف الاثرية[٨] تنمية وتطوير الحدائق العامة وحدائق الحيوان والنباتات وانشاء حدائق جديدة وغيرها هل يجب أن تتبع وزارة الزراعة أم المحافظة أم وزارة السياحة ؟ فعلى سبيل المثال :

(٨) معارض كنوز الملك توت عنخ آمون فى الخارج تتم تحت اشراف وزارة الثقافة وليس وزارة السياحة .

EGYPTIAN MONUMENT ORGANIZATION **PRESIDENTIAL DEPARTMENT** **GENERAL STORING AND PURCHASING DEPT.**	بسم الله الرحمن الرحيم هيئة الآثار المصرية قطاع رئاسة الهيئة الإدارة العامة للمخازن والمشتريات
Amendment	**استدراك**
The Organisation announces the postponement of opening Tender Envelopes concerning Pumping Subterranean Waters for the Temples of Upper Egypt, as follows:	تعلن الهيئة عن تأجيل فتح المظاريف لمناقصات صرف المياه الجوفية لمعابد الوجه القبلي لتصبح على النحو التالي :
1 — General Tender No. 10 for 1985/86 Operation of pumping subterranean Waters for the temple of Seti I in Abidos Session on Wednesday 12/2/1986.	١- مناقصة عامة رقم ١٠ لسنة ٨٥/٨٦م عملية صرف المياه الجوفية لمعبد سيتي الأول بأبيدوس جلسة يوم الأربعاء الموافق ١٢/٢/٨٦م
2 — General Tender No. 11 for 1985/86 Operation of pumping subterranean waters for the temple of Dendera Session on Sunday 16/2/1986.	٢- مناقصة عامة رقم ١١ لسنة ٨٥/٨٦م عملية صرف المياه الجوفية لمعبد دندرة جلسة يوم الأحد الموافق ١٦/٢/٨٦م
3 — General Tender No. 12 for 1985/86 Operation of pumping subterranean waters for the temple of the city of Abu Session on Tuesday 18/2/1986.	٣- مناقصة عامة رقم ١٢ لسنة ٨٥/٨٦م عملية صرف المياه الجوفية لمعبد مدينة هابو جلسة يوم الثلاثاء الموافق ١٨/٢/٨٦م

جريدة المساء الاربعاء ١٩٨٦/١/١٥

لتنفيذ برنامج قومى لاحياء تراث مصر الحضارى فى مجال الحدائق العامة الكبرى التى اندثرت واضافة حدائق جديدة ... الخ قرر مجلس الوزراء برئاسة د. على لطفى بنقل تبعية حدائق انطونيادس جنوبى الاسكندرية من المحافظة إلى وزارة الزراعة فنيا وماليا واداريا لاحياء موات الحدائق التى أنشأها الثرى اليونانى انطونيادس منذ نحو مائة سنة[٩].

وهناك ايضا أمثلة أخرى للتضارب والتدخل فى الاختصاصات بين وزارات اخرى ووزارة السياحة الامر الذى يؤدى إلى طرح التساؤل الاتى : هل يقتصر دور وزارة السياحة فقط على حساب عدد السائحين والايرادات السياحية وبعض انشطة الدعاية والترويج فى الخراج بالاضافة إلى استقبال بعض السائحين من السادة والزعماء الاجانب واصطحابهم لزيارة الأماكن الاثرية[١٠]؟ وقد يثور ، تساؤلات أخرى حول طبيعة علاقة هيئة الاثار بوزارة السياحة[١١]، ومن يجب أن يكون المختص بمسئوليات الاشراف والنشاطات المرتبطة بالمتحاف الحربية التابعة لوزارة الدفاع ، وماهى طبيعة علاقة وزارة التعمير بوزارة السياحة .

أن وجود مثل هذه المشكلات بلاشك يؤدى إلى عرقلة أو صعوبة التخطيط السياحى بمفهومه الشامل كما يزيد من صعوبة الحكم على مدى نجاح وكفاءة انجاز خطط التنمية والتطوير السياحى بصفة عامة .

(هـ) ارتباط الطلب السياحى بالنظام الاقتصادى للدولة رغم ما قد يبدو للقارىء أن ارتباط النشاط السياحى بالنظام الاقتصادى للدولة يمثل ضرورة ولا يعتبر مشكلة فى حد ذاته غير أنه فى ظل الادلة العملية التى تشير إلى أن حوالى ٣٠٪ من الطلب السياحى لمصر يمثل طلبا من جانب رجال الاعمال[١٢]

(٩) جريدة الأهرام ، ١٨٥/١٢/١٠ ، ص ٦ .

(١٠) كثيرا ما يقوم وزير الثقافة بهذه المهمة .

(١١) أنظر صورة المناقصة فى الصفحة التالية والمعلن عنها بواسطة هيئة الآثار المصرية (قطاع رئاسة الهيئة) والخاصة بعمليات صرف المياه الجوفية لمعابد الوجه القبلى .

(١٢) محيا زيتون ، محنة السياحة وعجز الانفاتح ، الاهرام الاقتصادى ، العدد رقم ٨٠٥ – يونيه ١٩٨٤ ، ص ١١–١٣ . محنة السياحة ودفاع الساسة ، الاهرام الاقتصادى ، العدد رقم ٢٣ اكتوبر ١٩٨٤ ص ٢١ .

وبالتالى فان ارتباط هذه النسبة بالنظام الاقتصادى سوف تتأثر بأى تغير فى السياسة الاقتصادية للدولة ، ومن ثم يمكن ان يؤثر على هذا النوع من الطلب السياحى (سياحة رجال الأعمال) ، وكذلك تخطيط وتنفيذ برامج التنمية السياحية المرتبطة به .

(و) مشكلة نقص الخبراء والمتخصصين[١٣].

(ز) انخفاض درجة التأييد السياسى والحكومى للقطاع السياحى . من الملاحظ فى معظم دول العالم الثالث أن قطاع السياحة يحظى باهتمام قليل من جانب حكومات وسياسة هذه البلدان . وقد يرجع هذا أما إلى الاعتقاد الخاطىء بأن الانفاق على النشاط السياحى يعتبر ضربا من ضروب الاسراف وأنه من الاجدى أن توجه الاموال إلى مجالات استثمار أخرى أو انخفاض الوعى بأهمية وقيمة التراث الحضارى للدولة ، أو عدم أدراك الجدوى الاقتصادية للنشاط السياحى بصفة عامة . ففى مصر يلاحظ أن قطاع السياحة مقارنا بالقطاعات الصناعية والخدمية الاخرى يحصل على نسبة أقل من مخصصات الاستثمار والانفاق الحكومى فى ميزانية الدولة . بالاضافة إلى هذا ، فقد تبارى رجال ثورة يوليو فى طمس معالم العصر الملكى مثلا (القصور والتحف ، الوثائق ، وغيرها) ، بل لقد وصل الأمر إلى تقديم الهدايا لزعماء الدول الاجنبية من الآثار الفرعونية النادرة . ففى عام ١٩٦٥ على سبيل المثال عندما زار مصر ميكويان (أحد القادة فى مجلس السوفيت الاعلى) « أناب عبد الناصر ، زكريا محيى الدين فى حفل افتتاح جمعية الصداقة العربية السوفيتية ... وأهدى الشعب السوفيتى اناء فرعونى عمره ٤٧١٥ سنة ، كان قد عثر عليه فى هرم زوسر »[١٤] ولم يقتصر الأمر على الآثار الفرعونية بل امتدت يد التدمير إلى بعض الآثار الأخرى ، ففى أواخر السبعينات وفى حفل عيد الاذاعة تم اهداء السيدة/ جيهان السادات أول ميكروفون تم استخدامه فى افتتاح الاذاعة المصرية[١٥].

---

(١٣) ترتبط هذه المشكلة بتطويرها (ح) .

(١٤) الأهرام الاقتصادى ، العدد ٨١٦ ، سبتمبر ١٩٨٤ ، ص ٤٢ .

(١٥) يلاحظ أيضا أن البرامج الانتخابية للأحزاب السياسية فى مايو ١٩٨٤ لم تحتوى على أى مقترحات أو خطط مرتقبة لتنمية النشاط السياحى فى مصر .

وترجع أهمية التأييد السياسى والحكومى والسياحى من وجهة نظر التخطيط فى أنه كلما زادت درجة هذا التأييد كلما أدى ذلك إلى احتمال زيادة المخصصات المالية للانفاق الاستثمارى بقطاع السياحة ودعم نشاطاته . يضاف إلى هذا أن التأييد السياسى لقطاع السياحة خاصة فى دول العالم الثالث يمكن أن يؤدى إلى الاهتمام بالمحافظة على التراث الحضارى الذى يمثل أحد الموارد أو المقومات الاساسية للجذب السياحى . فضلا عن المساهمة فى تحسين الصورة الذهنية لدى جمهور السائحين عن مدى التقدم الحضارى والسلام الاجتماعى فى الدولة .

(حـ) عدم توافر رؤوس الأموال المحلية والاجنبية اللازمة للاستثمار السياحى . وهذه المشكلة تعتبر أحد القيود المفروضة أو أحد العوامل المؤثرة على التخطيط السياحى بصفة عامة خاصة الدول النامية – ومن بينها مصر – التى تواجه عجزا مستمرا فى رؤوس الأموال اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة بصفة عامة .

٢ – انخفاض الوعى الثقافى والسياحى :

ترتبط تنمية الحركة السياحية بمستوى ودرجة الوعى الثقافى والسياحى لدى الجماهير داخل الدولة . وقد ترجع أسباب انخفاض درجة الوعى السياحى والثقافى لدى الجماهير إلى ارتفاع نسبة الامية بين الشعب وعدم اهتمام وسائل الاعلام المختلفة بالتنمية الثقافية والسياحية داخل الدولة (فيما يتعلق مثلا بتوضيح أهمية دور السياحة بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتعريف الجماهير بفرص ومناطق الجذب السياحى وكيفية الاستفادة منها ، وطرق التعامل مع السائحين الأجانب ، وغيرها)[١٦].

---

(١٦) نسبة الأمية فى مصر طبقا لآخر الاحصائيات (١٩٨٠) تقدر بـ ٤٥.٧٪

نقلا عن G. Kats, Education; Cairo Today Cairo, 1983, pp 42-48

بمعنى آخر ، ان تنمية الحركة السياحية الداخلية (والخارجية) تتوقف إلى حد كبير بمستوى الثقافة والوعى السياحى لدى الجماهير داخل الدولة . كما أن انخفاض اهتمام وسائل الاعلام المختلفة بهذه الصناعة مرده إلى انخفاض التأييد السياسى خاصة فى الدول النامية حيث أن وسائل الاعلام المختلفة عادة ماتعكس آراء ورغبات القادة فى المقام الأول ، كما أنها مازالت تمارس أنشطتها المختلفة تحت الرقابة الحكومية .

ويوجد الكثير من الأمثلة التطبيقية التى تشير إلى مدى انخفاض الوعى والثقافة السياحية فى مصر . فانخفاض عدد الزائرين للمتاحف الفنية ومتاحف الآثار[١٧]، وقل عدد نوادى السينما وقصور الثقافة ، وعدم توافر الأدلة والارشادات السياحية فى معظم مدن ومناطق الجمهورية بصفة عامة وانخفاض عدد مراكز الارشاد والمعلومات السياحية ، واندثار الحدائق أو قلة عددها وانتشارها فى الدولة بالاضافة إلى تأخر الحكومة وتخلف برامج تنميتها[١٧]... الخ . تعتبر من مظاهر انخفاض الوعى والثقافة السياحية فى الدولة . فضلا عن هذا ، فان المتابع لاحد البرامج السياحية على الشاشة الصغيرة (برنامج خمسة سياحة مثلا) يجد أن معظم موضوعات هذا البرنامج عادة موجهة إلى الترويج السياحى لدول أجنبية وليس لترويج السياحة المصرية فى المقام الأول .

٣ - سوء توجيه الاستثمارات فى قطاع السياحة[١٨]:

تشير بعض الدراسات إلى أنه رغم الزيادة النسبية فى معدلات استثمار رؤوس الأموال المحلية والاجنبية فى مجال السياحة منذ بدء سياسة الانفتاح الاقتصادى - بالمقارنة بالسنوات السابقة على العمل بهذه السياسة - الا أنه من الملاحظ أن شركات الاستثمار الوطنية والاجنبية ترفض الدخول بأموالها إلى مشروعات تنمية واستغلال مناطق مصر السياحية وتطوير الخدمات بها . حيث أن غالبية المشروعات الاستثمارية فى قطاع السياحة تتركز فى بناء الفنادق وانشاء

(١٧) أنظر التحقيقات الصحفية بجريدة الاهرام فى الصفحات التالية .

(١٨) لمعرفة حجم الاستثمار وعدد المشروعات السياحية ومساهمة رأس المال الاجنبى يمكن الرجوع إلى ملحق رقم (١) .

شركات للرحلات السياحية والسفر ونقل السائحين والمطاعم والكازينوهات والملاهى والنوادى الليلية والشقق المفروشة حول مناطق مصر السياحية ... التى تتعرض حاليا للاهمال والضياع نتيجة نقص الخدمات وسوء الصيانة ومعوقات التشغيل وقيود البيروقراطية الحكومية[١٩].

وقد يرجع سوء توجيه الاستثمارات السياحية أما إلى عدم خبرة القائمين على تخطيط هذه الاستثمارات أو إلى أن سياسات وبرامج الحوافز المقدمة (اعفاءات ضريبة وجمركية ، مساعدات مالية حكومية ، وغيرها من الامتيازات) للمستثمرين لم يتم تصميمها وفقا للمتطلبات الحقيقية لخطط التنمية السياحية . بمعنى آخر ، عدم وجود معايير للتفرقة بين المشروعات الاستثمارية وفقا للجدوى الاقتصادية والمنافع الاجتماعية لكل مشروع حيث أن الحوافز والامتيازات المقدمة لبناء فندق ما هى نفسها التى تقدم لانشاء شركة للرحلات السياحية أو لتطوير أحدى الخدمات السياحية أو انشاء قرية سياحية . وبالتالى يذهب معظم – ان لم يكن كل – المستثمرين للاستثمار فى المشروعات ذات العائد السريع ورأس المال القليل .

وجدير بالذكر ، أنه حتى عام ١٩٧٩ كانت الاستثمارات داخل المناطق السياحية[٢٠] تعامل كالمرافق العامة مثل المجارى والمياه والكهرباء طبقا لقانون المرافق العامة رقم ١٢٩ لسنة ١٩٤٧ الذى تتضمن مواده « عدم جواز منح التزامات المرافق العامة لمدة تزيد عن ثلاثين عاما ولايجوز أن تتجاوز حصة الملتزم السنوية فى صافى أرباح استغلال المرفق العام عن ١٠٪ من رأس المال الموظف أو المرخص به[٢١]. هذا فى الوقت الذى تصل فيه فوائد البنوك إلى ١٨٪ فى بعض الاحيان ، ولذلك فان غالبية الشركات الاستثمارية ترفض الدخول بأموالها إلى هذه المناطق لان عوائد أرباحها غير مجزية بل وقد تتعرض للخسائر .

(١٩) عادل ابراهيم ، الاستثمارات التائهة داخل مناطق مصر السياحية ، الاهرام الاقتصادى ، العدد رقم ٨١٦ ، سبتمبر ١٩٨٤ ، ص ٤٤–٤٥ .

(٢٠) مثل جزيرة النباتات فى أسوان ، حدائق المنتزة بالاسكندرية ، سراى محمد على وقصر المنتزة ، منطقة الواحات البحرية ... الخ .

(٢١) المرجع السابق ، ص ٤٤ .

ورغم تعديل هذا القانون بالقانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ بما أدى إلى زيادة الالتزام إلى ٤٠ سنة وحصة الملتزم السنوية فى صافى الارباح إلى ٢٠٪[٢٢]، نجد تواضع الانجاز الفعلى ومدى التقدم فى تنمية المناطق السياحية الحالية وانشاء مناطق جديدة مازال محلا للتساؤل خاصة فيما يتعلق بسياسات تشجيع الاستثمارات والمخصصات المالية اللازمة لتنمية هذه المناطق[٢٣].

٤ – البيروقراطية المصرية وفشل الادارة الفندقية :

لقد أسهمت البيروقراطية وعدم توافر الخدمات والمهارات الادارية فى الفنادق (إلى حد كبير) فى تخلف التنمية السياحية فى مصر بصفة عامة . وبدون الدخول فى تفصيلات يكفى الاشارة إلى أن الخسائر وسوء الخدمة الفندقية هى أحد مظاهر أو نتائج البيروقراطية ونقص الخبرات الادارية المتخصصة فى مجال الفندقة بصفة عامة .

وطبقا لاحدث التقارير والدراسات إلى أعدها خبراء السياحة والفندقة فى مصر ، وجد أن الخسائر والروتين وسوء الخدمة كانت وراء اعلان وزير السياحة المصرى عن تأخير عدد من فنادق القطاع العام إلى المستثمرين وشركات الفنادق العالمية لمدد تصل إلى خمسين عاما[٢٤].

وقد جاء فى التقارير المشار إليها ، أن ١٨ فندقا تضم ٦ آلاف عامل تخسر منذ ثلاث سنوات ٥ مليون جنيه سنويا ، وانه لابد من الخروج بالخدمة الفندقية من قيود وروتين القطاع العام الذى وصل بالأمر إلى أن مديري الفنادق لايمكنهم السيطرة على العاملين لديهم . وهذا يرجع إلى أنه منذ تطبيق

(٢٢) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(٢٣) وفقا للقرارات التى أعلنها رئيس مجلس الوزراء فى ١٩٨٦/١/٦ وتشجيعا للاستثمار الصناعى للمصريين فى المدن الجديدة فقد تم اعفاء الآلات والمعدات المستوردة لحساب المشروعات الصناعية من جميع الرسوم الجمركية والضرائب بجميع أنواعها لمدة ١٠ سنوات ، واصدار التراخيص باقامة المشروعات بالمدن الجديدة خلال أسبوع (جريدة الاهرام ، فى ٧ يناير ، ١٩٨٦) . ويلاحظ على هذه القرارات انها لم تحتوى على أى حوافز لتشجيع وتنمية هذه المناطق سياحيا .

(٢٤) أنظر التحقيق الصحفى بجريدة أخبار اليوم فى ١٩٨٥/١٢/٢١ اعداد صابر شوكت

لوائح القطاع العام على الفنادق فى عام ١٩٦٤ بدأت تظهر درجات وظيفية حتى أصبح الطباخ فى درجة وكيل الوزارة ، وفى نفس الوقت نجد أن مديرو الفنادق فى درجات وظيفية أقل مما يؤدى إلى صعوبة كبيرة فى تحسن الخدمة الفندقية نتيجة عدم قدرة المديرين فى توجيه أو ادارة هؤلاء العاملين فى ظل الدرجات أو النظم الوظيفية المعمول بها[٢٥]. هذا ولا تقتصر مظاهر البيروقراطية المصرية على ما سلف ذكره من أمثلة خاصة بالفنادق القائمة ، بل ان الأمر يتعدى إلى جوانب أخرى عديدة ترتبط على سبيل المثال بالمشروعات السياحية الجديدة أو لوائح المشتريات الخاصة بالمستلزمات السلعية والخدمية اللازمة للتشغيل الفندق والاستثمارى ... الخ)

٥ – عدم فعالية التسويق السياحى :

ان تميز مصر المطلق فيما تحتويه من موارد ومقومات سياحية تاريخية من الأمور غير القابلة للجدل . غير أن العبرة ليست بما يتوافر لدى الدولة من مقومات سياحية سواء كانت متميزة تميزا مطلقا أو نسبيا ، بل الأمر يتوقف على مدى نجاح الدولة (الأجهزة المعنية) وقدرتها فى تسويق هذه المقومات والموارد داخليا وخارجيا . أى أن المنتج (المورد السياحى) الجيد يجب ان يتم تسويقه بطريقة جيدة .

وبالرجوع إلى الوضع الحالى لصناعة السياحة فى مصر فان التقارير تشير إلى أن انخفاض دخل مصر من هذه الصناعة لم يعد محل خلاف ، غير أن الخلاف فى هذا الشأن ربما يكمن فى وضع أولويات الاسباب التى أدت إلى هذه النتيجة فى الوقت الذى تعلن فيه القيادات السياسية والحكومية المسئولة عن تشجيعها لهذه الصناعة . فعلى سبيل المثال تم السماح بانشاء الوكالات السياحية التى بلغت حتى الآن – من المسجل فى هيئة تنشيط السياحة – ٨٧٠ وكالة ، كان من المفروض أن تكون مع الهيئة من دعائم تنشيط السياحة وازدهارها .[٢٦]

(٢٥) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(٢٦) جريدة الاهرام ، ١٩٨٦/١/٨ ، ص ٧ .

لكن الذى يتابع نشاط هذه الشركات ، لابد وأن يلاحظ أن كما هائلا من الاعلام السياحى موجها للترويج عن رحلات إلى خارج البلاد . بالاضافة إلى الانخفاض المستمر فى اعداد السياح الوافدين إلى مصر فى الوقت الذى فرض المشروع على هذه الشركات (الوكالات) ألا يجاوز حجم نشاط الشركة فى تصدير السائحين المقيمين للخارج سنويا عن ٢٠٪ من حجم نشاطها الاجمالى السنوى شاملا جميع الخدمات السياحية التى تقدمها للسائحين الوافدين فيما عدا الحج والعمرة(٢٧).

وإذا كان من المسلم به أن مصر تمتلك العديد من الموارد السياحية الجيدة والتى تمنحها مزايا مطلقة فى سوق السياحة الدولى ، ومع الأخذ فى الاعتبار المشكلات والمعوقات السابق تناولها وتلك التى سيتم عرضها فى الصفحات التالية ، فانه من الممكن القول بأن مصر تعانى من مشكلة القصور فى تسويق مواردها ومقوماتها السياحية داخليا وخارجيا .

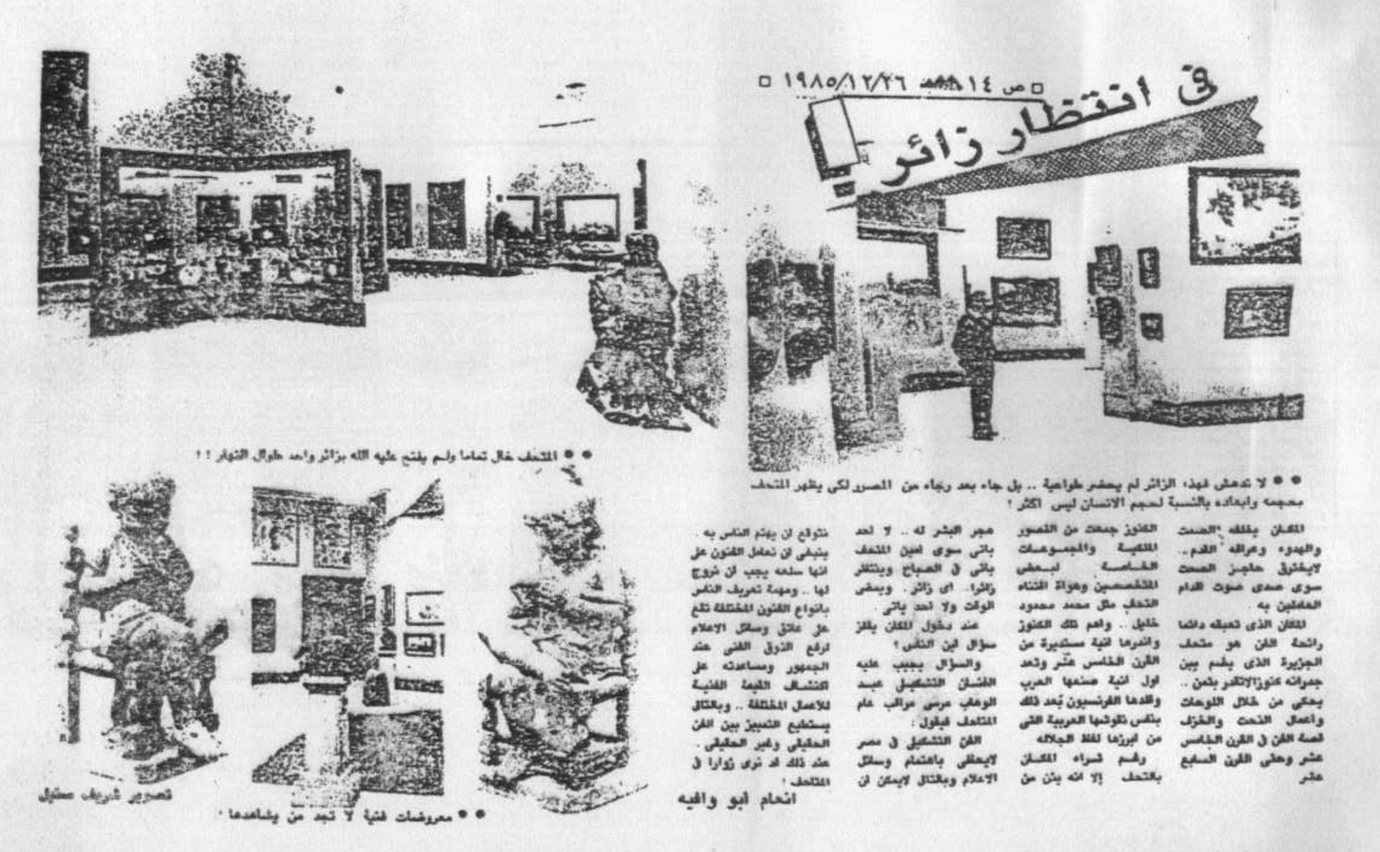
صحيح من الممكن القول بأن هناك علاقة بين معوقات صناعة السياحة ككل فى مصر وبين تخلف أو عدم كفاءة خطط وبرامج التسويق المحلى والدولى لهذه الصناعة الا أنه من الواضح أن الحد الادنى من الجهود والانشطة التسويقية اللازمة لتنشيط الحركة السياحية لم يتوافر بعد .

فالملاحظات العملية لواقع حركة السياحة فى مصر (من وجهة النظر التسويقية) تشير على سبيل المثال إلى الآتى :

(أ) أن السياحة الداخلية (خاصة التاريخية ، والترفيهية والطبيعية كالاصطياف والدينية أحيانا) عادة ماتتم من خلال مبادرات فردية (الاتحادات الطلابية بالجامعات ، بعض شركات القطاع العام ، أفراد بأنفسهم أو مع عائلاتهم ، ولايوجد دورا ملموسا لاجهزة وزارة السياحة ووكالاتها المختلفة . أما سياحة المؤتمرات والسياحة الرياضية وغيرها من الأنواع الأخرى فهى تعتمد بالدرجة الأولى على جهود الجهات المنظمة للمؤتمرات أو اللقاءات الرياضية وغيرها .

---

(٢٧) المرجع السابق ، نفس الصفحة .



□ ص ١٤ ١٩٨٥/١٢/٢٦ □

في انتظار زائر

• • المتحف خال تماما ولم يفتح عليه الله بزائر واحد طوال النهار !!

• • لا تدهش فهذا الزائر لم يحضر طواعية .. بل جاء بعد رجاء من المصور لكي يظهر المتحف بحجمه وابعاده بالنسبة لحجم الانسان ليس اكثر !

المكان يملأه الصمت والهدوء وعراقة القدم .. لايخترق حاجز الصمت سوى صدى صوت الدام العاملين به .

المكان الذى تعبقه دائما رائحة الفن هو متحف الجزيرة الذى يضم بين جدرانه كنوزاً لاتقدر بثمن .. يحكي من خلال اللوحات واعمال النحت والخزف قصة الفن في القرن الخامس عشر وحتى القرن السابع عشر

الكنوز جمعت من الصور الملكية والمجموعات الخاصة لبعض المتخصصين وهواة اقتناء التحف مثل محمد محمود خليل .. واهم تلك الكنوز واندرها انية مستديرة من القرن الخامس عشر وتعد اول انية صنعها العرب وقلدها الفرنسيون بعد ذلك بنفس نقوشها العربية التى من ابرزها لفظ الجلالة

ورغم ثراء المكان بالتحف إلا انه يئن من هجر البشر له .. لا احد يأتى سوى امين المتحف يأتى في الصباح وينتظر زائراً .. اى زائر . ويمضى الوقت ولا احد يأتى .

عند دخول المكان يقفز سؤال اين الناس ؟

والسؤال يجيب عليه الفنان التشكيلي عبد الوهاب مرسى مراقب عام المتاحف فيقول :

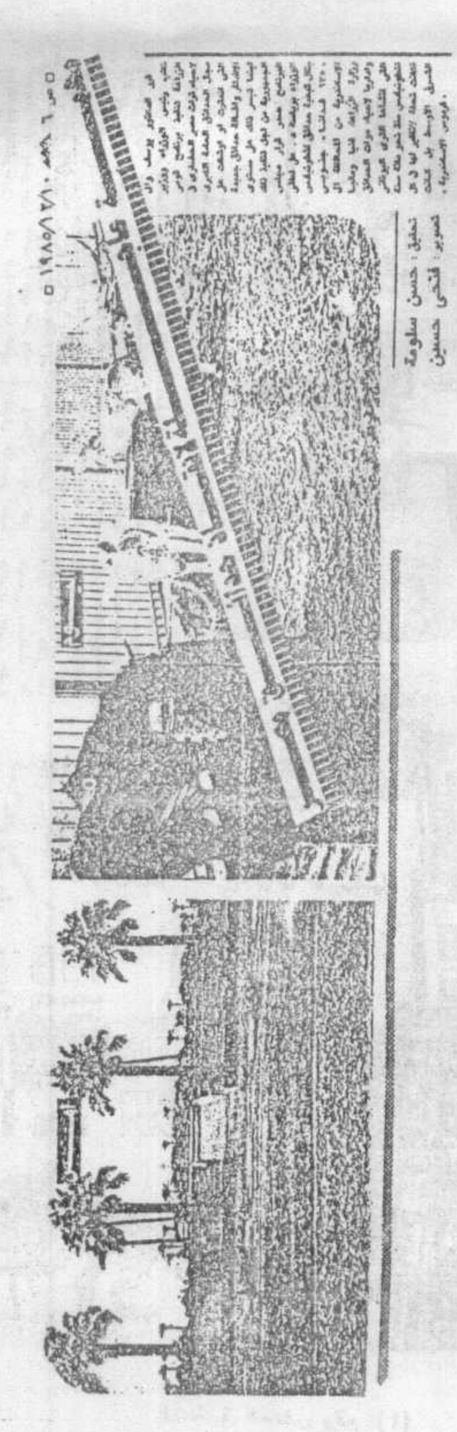
الفن التشكيلي في مصر لايحظى باهتمام وسائل الاعلام وبالتالى لايمكن ان نتوقع ان يهتم الناس به . ينبغي ان نعامل الفنون على انها سلعه يجب ان نروج لها .. ومهمة تعريف الناس بانواع الفنون المختلفة تقع على عاتق وسائل الاعلام لرفع الذوق الفنى عند الجمهور ومساعدته على اكتشاف القيمة الفنية للاعمال المختلفة .. وبالتالى يستطيع التمييز بين الفن الحقيقى وغير الحقيقى . عند ذلك قد نرى زوارا فى المتاحف !

انعام ابو وافيه

• • معروضات فنية لا تجد من يشاهدها .

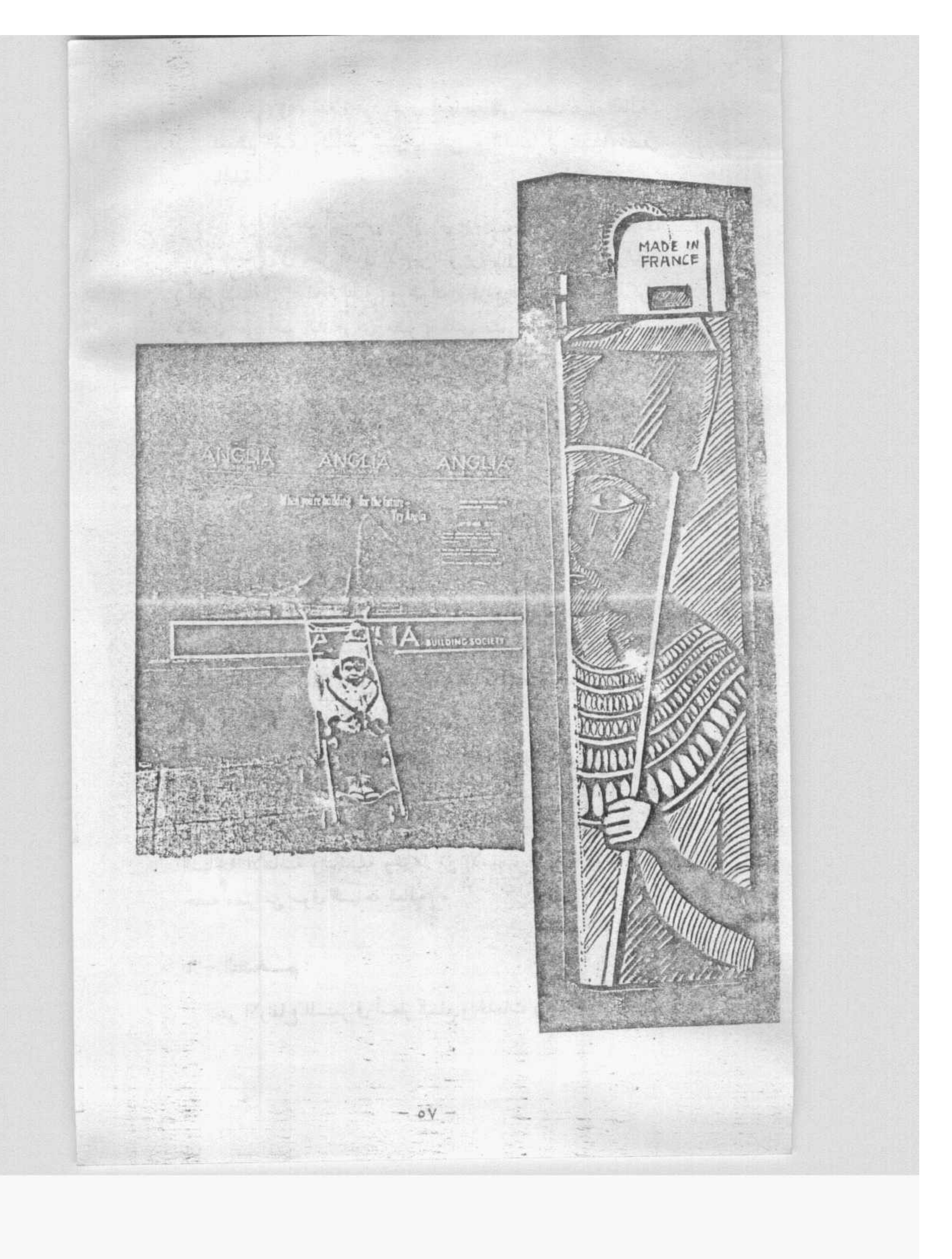
تصوير شريف صنيل

التحقيق الصحفى رقم (١)


□ ص ٦ جمعة ١٩٨٥/٧/١٠ □

تحقيق : حسن سلومة
تصوير : فتحى حسين

التحقيق الصحفى رقم (٢)


MADE IN
FRANCE
ANGLIA
ANGLIA
ANGLIA
When you're building for the future -
Try Anglia
BUILDING SOCIETY

الطوابق) (٥) عدم وجود القرى السياحية التى تتصف بصفة العالمية ، فمعظم القرى والمناطق السياحية التى تم انشائها أو تنميتها تتصف بالمحلية .

(ط) من الملاحظ أن بعض الاثار الفرعونية تستخدم كمادة اعلانية فى الترويج التجارى فى بعض الدول الأجنبية مثل فرنسا والمملكة المتحدة واليابان (أنظر الأمثلة فى الصفحة التالية) ورغم أن الاخراج الفنى للاعانات المذكورة لاتحتوى على أسم البلد (أى مصر) الذى تنتمى إليه الآثار الفرعونية المستخدمة فى المادة الاعلانية على السلعة ، ورغم صعوبة قياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لمثل هذه الاعلانات على زيادة الطلب على السياحة المصرية ، الا انه لم يتم الرسملة على هذه الفكرة كوسيلة لترويج السياحة المصرية فى الداخل والخارج .

(ى) غياب العديد من المعايير الموضوعية لقياس الأداء التسويقى . فمن الملاحظ أيضا أن قياس فعالية التسويق السياحى فى مصر يتم على أساس تاريخى كالمقارنة بين عدد السائحين أو الليالى السياحية فى الأعوام السابقة مثلا بالعام محل القياس (كما أن التنبؤ بالطلب السنياحى فى الأعوام المقبلة يتم فى المقام الأول على الأساس التاريخى أيضا وليس بناءا على التحليل الدقيق للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على الطلب السياحى وفى ضوء الموارد والمقدرات السياحية الحالية والمطورة أو المزمع تنميتها ...) .

بناءا على التحليل السابق ، لقد بدا واضحا أن الخلل فى التسويق السياحى المصرى وعدم وجود استراتيجية للتسويق تتصف بالشمول والتكامل وتخلف برامج وخطط الترويج السياحى ، وتنمية العرض السياحى ، وتسعير الخدمات السياحية الأساسية والتكميلية وغيرها من الاسباب الرئيسية وراء انخفاض حصة مصر من سوق السياحة العالمية .

٦ - التضخم :

يعتبر الارتفاع المستمر فى أسعار السلع والخدمات (صناعية ، مساعدة ،

(ب) أن السياحة الخارجية (السياح الوافدين إلى مصر) تتمثل فى معظمها ذلك العدد الوافد من السائحين لأغراض خاصة بالعمل ، المؤتمرات ، اللقاءات الرياضية ، وأنشطة الهيئات التابعة للأمم المتحدة والمنظمات الاجنبية الاخرى المقدمة للمساعدات والمنح الغذائية والعلمية وغيرها .

أما السياحة التاريخية والطبيعية فيبدو أن معظمها يعتمد وبطريقة مباشرة على جهود الوكالات السياحية الغير مصرية فى الخارج . حيث تقوم هذه الوكالات باعداد كتيبات ومجلات مصورة تحتوى على معلومات خاصة بالفرص السياحية المتاحة (لكل وكالة) فى جميع أنحاء العالم هذا بالاضافة إلى الاعانات فى وسائل الاعلام المختلفة[٢٨]. ويكون دور السائح فقط هو اختيار البديل السياحى المناسب فى ضوء دوافعه الشخصية وأهدافه وميزانيته ... الخ .

ويقوم بنفس دور الوكالات السياحية المكاتب الخاصة بشركات الطيران الدولية ، غير أن دور هذه المكاتب يكاد يكون محصورا فى حجز تذاكر السفر ، وتقديم الكتيبات أو المجلات السابق اعدادها عن الفرص السياحية بواسطة وكالات أو سركات السياحة المتخصصة[٢٩].

أن جهود مكاتب السياحة المصرية فى الخارج (فى المملكة المتحدة مثلا) فضلا عن أنها مركزة فقط فى عواصم البلاد الاجنبية ، تكاد تكون غير ملموسة أو فعالة وعادة ماتقتصر أنشطتها على محاولة جذب الناطقين بالعربية من رواد أو سكان البلاد الأجنبية . وإذا اعتبرنا ان المركز الاعلامى فى دولة كالمملكة المتحدة يعتبر وإلى حد كبير أحد مراكز الترويج والاشعاع السياحى لمصر ، الا أن الواقع يشير إلى أن دور هذا المركز يتمثل فى الآتى :

١ - ارسال بعض الجرائد والمجلات والاشرطة المصرية إلى بعض أفراد الحالية

---

(٢٨) من أمثلة المعلومات المقدمة : المعالم الرئيسية لكل بلد ، تكاليف السفر والاقامة ، طرق الدفع والحصول على التذاكر ، معلومات خاصة بطرق الدخول والخروج والشراء من البلد المعين ، أماكن الترفيه والرعاية الصحية وطرق المواصلات الداخلية والخارجية ، خريطة سياحية لكل بلد ، معلومات خاصة بالطقس والعملة المحلية وأسعار الصرف ... الخ

(٢٩) حاليا يوجد على متن طائرات شركة مصر للطيران ، مجلة تسمى « حورس » تحتوى على بعض المعلومات السابق الاشارة إليها فى

المصرية في المملكة المتحدة ويتم هذا أما أسبوعيا أو سنويا في حالة ارسال نتائج الحائط ومفكرة الجيب ، وفي المناسبات القومية

٢ – لصق بعض الصور الخاصة ببعض الآثار المصرية وبعض المناطق السياحية في مقر السفارة والمكتب الثقافي المصرى فقط .

٣ – بالتعاون مع كل من المكتب الثقافي وغرفة التجارة المصرية – البريطانية عادة مايتم عمل بعض المعارض الفنية لكنها بصورة غير دورية أو مستمرة .

٤ – يضاف إلى ماسبق المساهمة في استقبال كبار الزائرين المصريين للمملكة المتحدة .

وهنا تجدر الاشارة إلى بعض الحقائق الاخرى منها على سبيل المثال : في أواخر عام ١٩٨٣ عرض التليفزيون البريطاني على القناة رقم ٤ ضمن سلسلة من الافلام المكتبية تسمى (The Arabs) فيلما على مدى ساعة كاملة عن مصر . وكانت المفاجأة في أن الفيلم يركز فقط على مشكلات مصر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هذا بالاضافة إلى مشاكل الخدمات المرفقية ، كالمواصلات والصرف الصحى وغيرها . ورغم الاساءة الكاملة لمصر سياحيا وسياسيا واقتصاديا ... الخ والذى ادركه الجميع (عرب ومصريون واجانب) ، لم ينجح أو يسعى المركز الاعلامى المصرى جاهدا في الرد على ماجاء في الفيلم من مخالفات للواقع المصرى هذا على الرغم من أن حق الرد كان مكفولا لمن يريد على مدى ١٦ دقيقة[٣١].

(حـ) بناءا على دراسة استطلاعية مبدئية – قام بها المؤلف – لخمس مكاتب (وكالات) سياحية مصرية بمدينة الاسكندرية في نهاية شهر ديسمبر

(٣٠) غير أن هذه المجلة فقط للقراءة على متن الطائرة ، وغير متاحة في مكاتبها بالداخل أو الخارج .

(٣١) من الحقائق المؤسفة في هذا الخصوص أن القائم باعداد المادة العلمية للفيلم كان استاذا مصريا .
(لمزيد من المعلومات عن هذه الواقعة أو لمعرفة اسم هذا الاستاذ يمكن الاتصال بـ :
Egyptian Embassy, Press and information Bnreau, 2 Harrywood, London, wl. or: 75 south Audley st. London, wl).

١٩٨٥ ، أتضح أن دور هذه المكاتب يقتصر فقط على تقديم معلومات (فى شكل كتيبات أو مجلات) خاصة بترويج السياحة لدول أجنبية بالاضافة إلى حجز تذاكر السفر على الطائرات أو البواخر . ولا يوجد لدى هذه الوكالات أى معلومات عن الفرص السياحية المصرية أو حتى خرائط داخلية للمدن وطرق المواصلات داخلها ... الخ ، حتى أن معظم الاعلانات والملصقات الموجودة لدى هذه الوكالات ليست مصرية .

(د) انخفاض عدد مراكز الارشاد السياحى على مستوى الدولة . هذا ولا يقتصر الأمر على انخفاض عدد هذه المراكز بل يتعداه إلى قصور المراكز القائمة فعلا فى تقديم كافة المعلومات اللازمة للسائح المصرى والعربى والاجنبى . فالمعلومات المقدمة من خلال هذه المراكز لاتتعدى بعض الارشادات الشفهية الخاصة لبعض الأماكن وطرق الوصول إليها ، والفنادق ومواعيد قيام ووصول القطارات والاتوبيسات . ويضاف إلى هذا أن معظم العاملين بهذه المراكز لايتوافر لديهم الخبرة والمؤهلات السياحة (اللغة والثقافة السياحية) اللازمة لخدمة السائح .

(هـ) ارتفاع أسعار الخدمات السياحية الاساسية والتكميلية بصفة عامة . وقد يرجع هذا إلى عدد من الأسباب منها : ارتباط تسعير هذه الخدمات بالسياسة العامة للدول الخاصة بالاستيراد والتصدير ، معدل نمو التضخم السنوى ، عدم قدرة القطاعات الصناعية والخدمية الاخرى على الوفاء بمتطلبات الخدمة السياحة[٣٢] ، أو عدم وجود سياسات تميز سعرية خاصة فى الفنادق التابعة للقطاع العام . يضاف إلى ذلك أن العجز أو الفشل فى تحقيق التكامل على مستوى المنظمة السياحية مثلا فى تقديم الخدمات السياحية كثيرا مما يؤدى إلى ضياع بعض الفرص التسويقية المربحة للمنظمة أو المنطقة المعينة . فعدم وجود قرية سياحية أو عدد كاف من الفنادق مثلا فى منطقة أبو سمبل حتى

(٣٢) تعتبر الفكرة الخاصة باقامة معرض الصناعة فى خدمة السياحة التى تم تنفيذها مؤخرا من أحد الخطوات الناجحة فى توفير وتطوير الخدمات السياحية .

لمزيد من التفصيل فى هذا الصدد يمكن الرجوع إلى جريدة ، الاهرام (فى ملحقها الخاص بمعرض الصناعة فى خدمة السياحة) ١٩٨٥/١٢/١٦ ص ١٤-١٥ .

الآن جعل من المتعذر على السائحين المبيت في المنطقة ولو ليلة واحدة(٣٣).

(و) نقص عدد المكاتب السياحية في الخارج سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول . أو بمعنى آخر عدم وجود مكاتب سياحية في الدول التي أظهرت من واقع الاحصائيات أنها أقل تصديرا للسياح إلى مصر (ويجب أن يؤخذ في الاعتبار هنا أن يكون دور هذه المكاتب فعالا على عكس ما هو قائم فعلا الآن في الدول التي يتوافر بها هذه المكاتب .

(ز) تخلف وعدم توافر الكثير من الأنشطة أو الخدمات التكميلية في مختلف مناطق الجذب السياحي . فالملاحظ الآن هو أن هذه الأنشطة والخدمات رغم انخفاض مستواها بالقياس الدولي نجدها مركزة في بعض المناطق (كالقاهرة ، الاسكندرية والأقصر وأسوان) دون غيرها من المناطق الأخرى .(٣٤) أيضا يوجد مناطق تفتقر إلى الكثير من الأنشطة والخدمات التكميلية للسياحة .

(ح) مع الأخذ في الاعتبار خصائص كل من الطلب والعرض السياحي السالف ذكرها ، يلاحظ أن تنمية المنتج أو العرض السياحي والمحافظة على الموارد السياحية ، وتنويع مصادر العرض السياحي وخدماته التكميلية والاساسية لا تتم بصورة تتفق ومتطلبات تنمية الحركة السياحية من وجهة النظر التسويقية . ويتبلور هذا في المظاهر الأتية :

١ – تناثر الكثير من القطع الأثرية حول المعابد المختلفة (معابد فيلة وأبو سنبل) وفي منطقة أهرامات الجيزة وغيرها من المناطق .

٢ – اقتصار السياحة المصرية في معظمها على السياحة التاريخية .

٣ – عدم المحافظة على الحدائق العامة ، وتطويرها ، (٤) أندثار بعض الحدائق نتيجة قرارات حكومية غير مدروسة (مثال ذلك قرار محافظة الاسكندرية بتحويل حديقة الخالدين بالاسكندرية إلى جراج متعدد

(٣٣) قررت محافظة أسوان اخيرا القيام بانشاء قرية سياحية في المنطقة المذكورة – أنظر جريدة الاهرام ، ١٩٨٥/١٢/١٠ ، ص ١١ . غير أن هناك العديد من المناطق الاخرى مازالت تعاني من عدم وجود قرى سياحية وفنادق لمواجهة متطلبات السياحة بها .

(٣٤) أنظر جدول رقم (١) ب . في الفصل الأول .

استهلاكية ... الخ) أحد المهددات أو العوامل الاقتصادية المؤثرة على الطلب السياحى فى بلد ما . ومصر كغيرها من الدول النامية تعانى من الارتفاع المستمر فى معدل التضخم السنوى . ويرجع هذا إلى عدم من الأسباب أهمها : فشل الحكومة فى تحقيق التوازن النسبي بين العرض والطلب ، فشل سياسات الدعم الحكومى للكثير من السلع والخدمات ، والانخفاض المستمر فى قيمة الجنيه المصرى فى أسواق النقد الأجنبى نتيجة انخفاض القدرة التنافسية للصناعات المصرية فى الأسواق العالمية والزيادة المستمرة فى الاستيراد للسلع الاستهلاكية ، بالاضافة إلى فشل للسياسات الحكومة الحالية الخاصة بالتصدير والاستيراد ،

وبدون الدخول فى المزيد من التفصيل ، يوضح الشكل الاتى معدلات التضخم السنوى فى مصر منذ عام ١٩٧٧ حتى ١٩٨٤. ومعدل التضخم المتوقع حتى ١٩٩٠ .

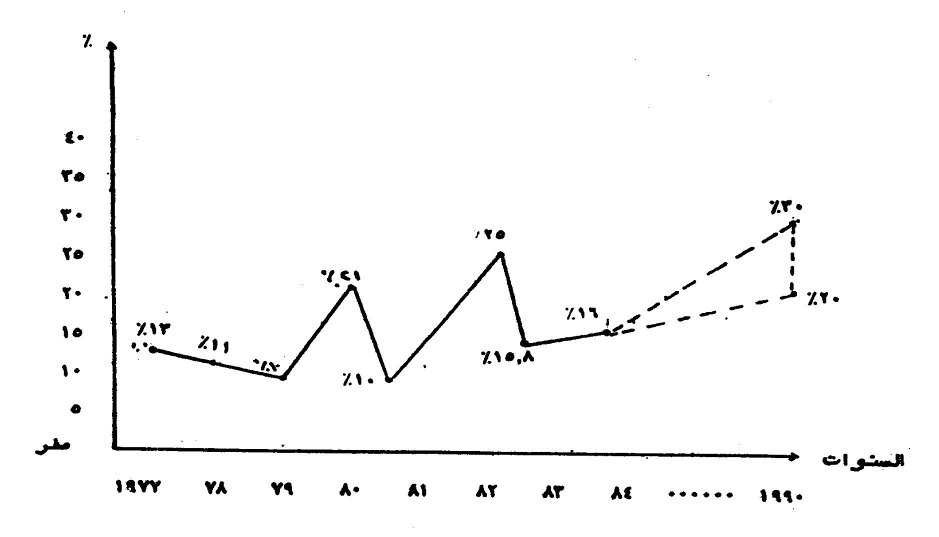
٧ - انخفاض مستوى الخدمات المرفقية :

لقد سبق الاشارة إلى أن الطلب السياحى يتأثر إلى حد كبير بمستوى الخدمات المرفقية (المواصلات) الداخلية والرعاية الصحية ، الطرق والصرف الصحى ... الخ) ورغم التحسن النسبى لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الداخلية والخارجية ، وكذلك المواصلات الداخلية الا أن مصر مازالت تعانى من مشكلات أخرى كثيرة خاصة بالصرف الصحى ، وشبكات مياه الشرب والانارة ، وتخلف وسائل المواصلات والطرق التى تربط بين المناطق السياحية المختلفة على مستوى الدولة . كما يلاحظ أيضا انخفاض عدد المطارات الداخلية والمطارات الدولية فى مصر .

٨ - الاستقرار السياسى والأمن الاجتماعى :

اتضح المثال السابق عرضه فى الفصل الأول أن المتغيرات السياسية الداخلية والخارجية يمكن أن تؤثر تأثيرا مباشرا على حركة السياحة فى مصر . غير أن

شكل رقم (٢) معدل ارتفاع الأسعار السنوى (١٩٧٧ - ١٩٩٠)



المصـــدر :

١ – البيانات الخاصة بالسنوات ١٩٧٧ حتى ١٩٨١ تم الحصول عليها من :

– **Lioyds Bank Economic Groups, Egypt, 1982.**

٢ – البيان الخاص بـ ١٩٨٢ تم الحصول عليه من :

– **Financial Times, Survey Egypt, June, 8, 1982.**

٣ – بخصوص عام ١٩٨٣ يمكن الرجوع إلى :

– **E B C C, The Journal of the Egyptian- British chamber of commerce, Dec. 1983.**

٤ – بالنسبة لعام ١٩٨٤ والمعدلات المتوقعة حتى ١٩٩٠ فقد تم الحصول عليها من :

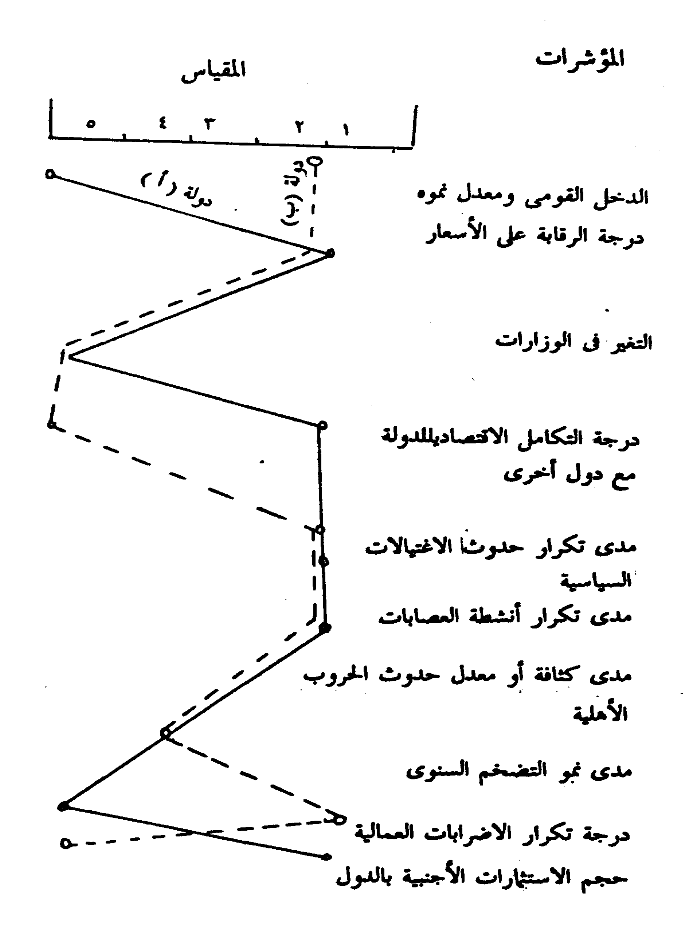
Business International. **Egypt prospects for profits, August, 1984.**

درجة الاستقرار السياسى أو الأمن الاجتماعى فى دولة ما مقارنة بأخرى من الأموز القابلة للجدل إلى حد كبير . فكما سبق القول ، لايوجد حتى الآن معايير عامة يمكن بواسطتها قياس الخطر السياسى فى دولة ما على الرغم من تعدد مداخل قياس هذا النوع من الأخطار . يضاف إلى هذا ، أن معظم المؤشرات (أو المسببات) المستخدمة حاليا لقياس الخطر السياسى تختلف دلالتها من دولة إلى أخرى وعلى مستوى الدولة الواحدة من فترة إلى أخرى . فمن المثال الافتراضى الموضح فى شكل رقم (٣) لايمكن القول أن الدولة « أ » تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار السياسى مقارنة بالدولة «ب» أو أن الدولة «ب» أكثر استقرارا من الناحية السياسية من الدولة « أ » .

وبالنسبة لمصر ، فرغم أعتراف خبراء السياحة والاقتصاد بتمتع مصر بدرجة عالية من الاستقرار السياسى بالمقارنة بغيرها من دول العالم الثالث ، الا أن هناك عوامل اقتصادية مثل الارتفاع المستمر فى الأسعار والعجز الدائم فى ميزان المدفوعات نتيجة الزيادة المستمرة فى الاستيراد ... الخ . تعتبر من المتغيرات التى تؤثر على درجة الاستقرار السياسى والأمن الاجتماعى فى الداخل . فالشركة السياحية الأجنبية تقوم بدراسة هذه المتغيرات من حيث دلالتها السياسية وتأثيرها على الطلب السياحى وذلك قبل أن تفكر فى ادراج أسم البلد المعين ضمن الفرص السياحية التى تقدمها للعملاء . فسلامة ورضا عملائها أثناء قضاء الرحلة حتى عودتهم تعنى المحافظة على سمعة الشركة واستمرارها فى السوق(٣٥). وبالتالى فكلما زادت درجة الاستقرار السياسى والأمن الاجتماعى داخل الدولة ، كلما أدى هذا إلى احتمال زيادة الحركة السياسية الداخلية والخارجية معا .

(٣٥) فى عام ١٩٨٥ ونتيجة للقنابل التى فجرها عدد من الارهابيين فى بعض شواطىء أسبانيا (بغرض ضرب السياحة هناك) قام عدد من الشركات السياحية البريطانية المنظمة للرحلات بدفع تعويضات للمصابين والقتلى ، بينما الغت الشركات الاخرى رحلات مماثلة إلى أسبانيا فى نفس العام . يمكن أيضا الرجوع إلى المثال السابق الاشارة إليه فى الفصل الأول والخاص بالحركة السياحية فى مصر فى الفترة من ١٩٧٧ حتى ١٩٨٤ .

شكل رقم (٣) مقارنة افتراضية لقياس درجة الخطر السياسى فى دولتين



ملاحظات :

- القيمة (١) = منخفض ، أما القيمة
(٢) = مرتفع . بمعنى آخر

القيمة (١) تشير مثلا إلى أن معدل الدخل القومى منخفض أما القيمة (٢) تشير أن معد نمو الدخل القومى مرتفع .

- تم بناء هذا الشكل على مجموعة من الإفتراضات منها مثلاً :

أنه كلما انخفض الدخل القومى ومعدل نموه السنوى فى بلد ما أو ارتفعت درجة التكامل الاقتصادى بين الدولة ودولة أخرى ... الخ ، كلما أدى هذا إلى ارتفاع درجة الخطر السياسى والعكس صحيح . أو أنه كلما زادت كثافة ومعدل حدوث الحرب الأهلية وحرب العصابات كلما قلت درجة الاستقرار السياسى فى الدولة

٩ - غياب الهوية السياحية لمصر فى الخارج .

١٠ - مشاكل ومعوقات أخرى :

ختاما للعرض السابق يمكن ذكر عدد آخر من المشكلات والمعوقات التى تواجه حركة السياحة فى مصر كالآتى :

(أ) عدم وجود شرطة للسياحة فى بعض المناطق الاثرية (لايوجد شرطة للسياحة مثلا فى محافظة سوهاج تحتوى على الكثير من المعابد الأثرية والآثار)[٣٦] لمنع حدوث أى مضايقات يتعرض لها السائح ، بالأضافة إلى منع جرائم سرقة الآثار ... الخ .

(ب) عدم الأهتمام بنظافة الأماكن الاثرية واضاءة المعابد .

(جـ) استغلال سائقى التاكسى لجمهور السائحين من الأجانب بصفة خاصة مما يسىء إلى سمعة مصر السياحية .

(د) أن الكثير من الطرق المؤدية إلى المعابد والأماكن السياحية ، الأخرى غير ممهدة خاصة فى بعض محافظات الوجه القبلى .

(٣٦) جريدة المساء ، ٢٥ يناير ١٩٨٦ .

(هـ) تركيز الاهتمام من قبل وزارة السياحة على بعض المناطق الأثرية دون غيرها .

(و) تخلف خدمات السياحة المصرفية فى البنوك المصرية وعدم ملائمتها لمتطلبات سوق السياحة الخارجية بصفة خاصة .

(ز) سوء المعاملة بمكاتب شركة مصر للطيران فى الداخل والخارج ووجود انحرافات سلوكية ، كالرشوة التى يتقاضاها بعض العاملين فى مكاتب الشركة بالخارج مقابل حجز الأماكن .

(ح) عدم توائم المظهر العام والزى الخاص بجنود الشرطة المصرية مع متطلبات العصر وعدم توحيده على مستوى الدولة (لماذا مثلا لايرتدى جندى الشرطة نفس الزى الذى يرتديه ضابط الشرطة مع الفارق فى الاشارات الدالة على الرتبة) ؟ ولماذا يرتدى جنود الشرطة فى القاهرة زيا يختلف عن ذلك الزى الذى يرتديه الشرطى بالاسكندرية مثلا ؟. ولماذا لايتم اختيار جنود الشرطة اختيارا جيدا من حيث المظهر والثقافة العامة والخصائص البدنية ؟.

فى الواقع هناك أمثلة كثيرة لجوانب الضعف والقصور التى ترتبط بالعديد من الجوانب السلوكية ليس فقط فى المصالح والهيئات الحكومية التى تتعامل مع جمهور السائحين ولكن أيضا فى مجالات أنشطة اقتصادية أخرى ذات صلة وثيقة بالقطاع السياحى بصفة عامة . ولاشك أن جوانب الخلل أو القصور هذه لاتؤثر على سمعة مصر الدولية كمركز للجذب السياحي بل أيضا تؤثر على تنمية ودعم الحركة السياحية بصفة عامة .

أســئلة للمناقشة

س ١ - حدد مع التعليل طبيعة واقع صناعة السياحة المصرية فى ضوء الاربعة مواقف الموضحة بالجدول الآتى :

خطط وسياسات وبراج القطاع
السياحى الحاليــة
(تطوير الموارد والمقومات السياحية الحالية
الترويج السياحى ... الخ) .
غير مناسبة / مناسبة / متنوعة

غير متنوعة

الانجاز: جيد / ضعيف

بيئة السياحة المصرية: غير ملائمة

١	٢
- زيادة حجم الايرادات والمنافع السياحية - تحسين الصورة الذهنية لمصر .	. . . .
٣	٤

ملحوظة : الموقف (١) يشير إلى
وجود خطط وسياسات وبراج مناسبة ومتنوعة بقطاع السياحة المصرى +

انجاز جيد لهذه الخطط والسياسات + ملائمة البيئة المصرية لمتطلبات النشاط السياحى

زيادة فى حجم الايرادات
والمنافع السياحية وتحسين الصورة
الذهنية لمصر ... الخ .

س ٢ – مالقصود بقصر النظرة التسويقية "Marketing myopia" فى النشاط السياحى ؟

س ٣ – فى ضوء دراستك للفصل السابق ماهى المحددات الرئيسية لتصميم استراتيجية شاملة ومتكاملة لدعم وتنشيط الحركة السياحية فى مصر ؟

س ٤ – أذكر ثلاثة مؤشرات (معايير) اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية لقياس الخطر السياسى فى دولة ما موضحا علاقتها بالنشاط السياحى .

س ٥ – تعتبر خصائص كل من الطلب والعرض السياحى من القيود الرئيسية التى تواجه القائمين بالتخطيط للنشاط السياحى فى مصر . هل توافق على هذه العبارة ؟

س ٦ – باعتبارك مديرا لاحد الفنادق من الدرجة الأولى (٥ نجوم) ماذا تعنى القرارات التالية بالنسبة لانجاز العمل المناط بك :

١ – قرار مجلس الوزراء بالتوسع فى انشاء الفنادق من الدرجة الأولى .

٢ – قرار مجلس الوزراء بحظر استيراد المواد الغذائية بجميع أنواعها .

٣ – القرار الوزارى رقم ٢١ لسنة ١٩٧٦ (المادة الأولى) الخاص بفرض اتاوة قدرها ٥٠٪ (خمسون فى المائة) من ايرادات العاب القمار بكازينوهات القمار المرخص لها أو التى يرخص لها مستقبلا(٣٧).

(٣٧) بنك القوانين ، مجموعة قوانين المنشآت الفندقية والسياحية القاهرة (بدون تاريخ نشر) ص ٧٧ .

٤ - قرار مجلس الوزراء بالغاء الدعم على السلع التموينية .

٥ - قرار وزير السياحة بزيادة أسعار المبيت فى فنادق الدرجة الثانية اعتبارا من أول أكتوبر ١٩٨٦ .

٦ - قرار وزارة السياحة رقم ٩٥ لسنة ١٩٧٦ (مادة أولى) باعتبار الشقق المفروشة المخصصة بصفة دائمة لاقامة السائحين من المنشأت الفندقية الخاضعة لاحكام القانون رقم (١) لسنة ١٩٧٣ [٣٨].

س ٧ - وفقا للمادة رقم ٢٤ من القرار الوزارى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ قرر وزير السياحة أن يتم قيد طلبات الغرف بالمنشآ بالمنشآت الفندقية فى دفتر يعد لهذا الغرض وفقا للنموذج التالى [٣٩]:

تاريخ طلب الحجز	نوعه	اسم العميل ولقبه	محل اقامته	تاريخ شغل الغرفة	تاريخ المغادرة

والمطلوب :

ماهى أنواع البيانات الأخرى الواجب اضافتها للنموذج السابق ولماذا ؟

س ٨ - طبقا للقانون رقم (١) لسنة ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية تم اعطاء الصلاحيات الاتية لوزير السياحة [٤٠]:

(أ) يحدد وزير السياحة بقرار منه الشروط الواجب توافرها فى العاملين بالمنشآت الفندقية أو السياحية بالاضافة إلى تلك الواردة فى قانون العمل أو فى قانون نظام العاملين بالقطاع العام ، كما يحدد نظم العمل فى تلك المنشآت (المادة رقم ٧) .

(٣٨) المرجع السابق ، ص ٧٩ .

(٣٩) المرجع السابق ، ص ٧٦

(٤٠) المرجع السابق ، ص ١٠-١١ .

(ب) يحدد وزير السياحة أسعار الاقامة ورسم الدخول والارتياد وأسعار الوجبات والمأكولات والمشروبات وغيرها من الخدمات التى تقدمها المنشأة وذلك دون التقيد بأحكام قوانين التموين والتسعير الجبرى وتحديد الأرباح . ويتم تحديد الأسعار المشار إليها بناء على طلب كتابى من مستغل المنشأة أو المسئول عن ادارتها ويتضمن مقترحاته فى هذا الشأن ، ويقدم الطلب إلى الوزارة قبل مزاولة المنشأة لنشاطها ، ويجب أخطار صاحب الشأن بقرار الوزير خلال شهر من تاريخ تقديم الطلب (المادة رقم ١٢) .

والمطلوب :

فى ضوء دراسة لبعض المشكلات والمعوقات التى تواجه قطاع السياحة فى مصر ، هل توافق على قيام السيد وزير السياحة بالاختصاصات السابقة ؟ ولماذا ؟.

س ٩ – ماهى طبيعة العلاقة الواجب تواجدها بين وزارة السياحة والوزارات والهيئات التالية :

– وزارة الزراعة .
– وزارة التعمير واستصلاح الاراضى .
– وزارة الأوقاف .
– وزارة الثقافة .
– وزارة الاعلام .
– وزارة المواصلات والنقل البحرى .
– هيئة الارصاد الجوية .
– مؤسسة مصر للطيران .

س ١٠ – جاء فى كتاب جمهورية افلاطون بشأن منشأ الدولة ، المحاورة التالية بين اديمنتس وسقراط(٤١):

(٤١) جمهورية افلاطون ، ترجمة حنا خباز ، بيروت : دار القلم ١٩٨٠ ، ص ٥٧ .

– أديمنتس (أد) : الأرجح ياسقراط أن التعاون أسهل من الاستقلال بالعمل .

– سقراط (س) : رأيك غير بعيد عن الصواب . فقد خطر على بالى ، على أثر كلامك ، أن كل اثنين غير ان ، وكل واحد يختلف عن غيره موهبة . ففى الواحد من الناس استعداد خاص لنوع من الأعمال ، وفى غيره استعداد لعمل آخر . ألا تظن كذلك .

– اد : أظن .

– س : فأى أنجح أتوزيع قوى الفرد العقلية على اعمال عديدة أم حصرها فى موضوع واحد ؟

– اد : الأنجح حصرها فى موضوع واحد .

– س : واراه امرأ بينا ان الإنسان إذا أهمل الفرصة السانحة للعمل فانها لن تعود ؟

– اد : واضح .

– س : لان العمل فى رأى ، لا ينتظر وقت فراغ العامل ، بل يجب أن يلوذ بعمله بحكم الضرورة ، ولا يستهتر أو يحسبه امرا ثانويا ؟

– اد : ذلك واجب .

– س : فينتج مما تقدم أن كل الأشياء تكون أوفر مقدارا وأجود نوعا ، وأسهل انتاجا ، إذا التزم العامل ما يميل إليه طبعه من الأعمال وأتمه فى وقته الخاص ، غير متشاغل عنه فى ما سواه .

والمطلوب :

استخلاص بعض المبادىء الادارية من واقع المحاورة السابقة ، وتوضيح الاثار المترتبة على عدم تطبيقها فى قطاع السياحة من واقع ماجاء فى نص المادتين رقم (٧) ، ورقم ١٢ من القانون رقم (١) لسنة ١٩٧٣ وفى ضوء دراستك لمشاكل ومعوقات تنمية الحركة السياحية فى مصر .

الفصـــل الثالث
الإدارة والمديرون

يتناول هذا الفصل بالشرح أهمية الادارة ، وماهيتها ، والمديرين ووظائفهم ، والادوار التى يلعبونها فى منظماتهم ، والمستويات الادارية ، والمهارات الادارية .

أهميـــة الإدارة :

يعيش الانسان فى منظمات مختلفة تكون النسيج الاساسى للمجتمع . فنحن مرتبطون بالأسرة والمدرسة والمعهد والجامع والأصدقاء والنادى والعمل والنقابة وغيرها من المنظمات . ويبدو أنه لايمكننا الاستمرار فى حياتنا بدون وجود منظمات . ويبدو أيضاً أنه من من البديهى القول أن مثل هذه المنظمات لاتعمل أو تدار ذاتياً بل أن هناك أشخاص مسئولون عن ذلك نسميهم المديرين ... ويقوم هؤلاء المديرون بالتخطيط لمنظماتهم وتنظيم العمل بها والرقابة عليها .

وتنشأ أهمية الادارة كعملية هامة لتسيير العمل داخل المنظمات من كون هذه المنظمات تتعامل مع موارد محدودة فى بيئة محيطة متميزة بالتغير وعدم الاستقرار فى البيئة يجعل أنسياب وتوافر الموارد التى يحتاجها المشروع فى حالة عدم يقين .، ويسأل المديرون فى إدارتهم لمنظماتهم عن إمكانية تحقيق اليقين وإزالة الغموض بالنسبة لتوفير موارد المشروع واستخدامها بفاعلية .

وتزداد أهمية الإدارة بازدياد ضخامة المشاكل التى تواجهها ، فهناك اضطرابات بيئية متماثلة فى عدم التأكد بالعرض فى والطلب على الموارد والمنتجات ، وهناك التغير المستمر فى البيئة القانونية التى تضع قيوداً على تصرف منظمات الأعمال ، وهناك الارتفاع المستمر فى طموحات العاملين بهذه المنظمات ، وأيضاً خطر التدهور فى الانتاج والفاعلية . ويذكر أحد الكتاب أن هناك أربعة مشاكل رئيسية تواجه الادارة فى الثمانينات وهذه المشاكل هى :(١)

(١) Jay Galbraith, "The Management Problem of the '80" Management Intrenational Review, 21. 1981: 4o6.

١ – الطلب المستمر من العاملين بتحسين مستوى معيشتهم ، وعدم رضاهم عن أوضاعهم الحالية ، ورغبتهم الملحة فى التخفيف من أعباء المعيشة الملقاه على عاتقهم .

٢ – هناك ميل مستمر نحو تدهور فى الانتاجية والفاعلية لدى كثير من المشروعات مما يزيد من المشكلة الادارية تعقيداً .

٣ – مع نمو مستوى المعيشة وتطلع الناس إلى التمتع بحياتهم ، تزداد الرغبة نحو العمل ليس فقط لسد الاحتياجات الأساسية بل وأيضاً للتمتع بالرفاهيات ، وتزداد حاجة الافراد تباعاً إلى عمل مسل وممتع .

٤ – الازدياد المضطرد فى الغلاء والتضخم يضع المديرين فى مشكلة أنه مهما زادت فاعليتهم فى الادارة فان ذلك مقضى عليه بسبب ارتفاع مستويات التضخم .

ويضيف مؤلفا هذا الكتاب بعض المشاكل التالية :

٥ – التدخل المستمر من قبل الدولة فى تصرفات المديرين من خلال القوانين والنظم الخاصة بالعاملين والانتاج والأسعار والتصدير والاستيراد والضرائب والرقابة وغيرها .

٦ – يعانى المديرون المصريون أنفسهم من أعباء جمة : فمن أعباء المعيشة وانخفاض الأجور والمرتبات إلى عدم الاستقرار والأمان الوظيفى .

طبيعة الإدارة :

يمكن تعريف الإدارة بأنها « التكامل والتنسيق الفعال للموارد المتاحة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة » وسنحاول فى السطور التالية شرح هذا التعريف من خلال تناول مكوناته .

١ –أهداف المنظمة لكل المنظمات مهام وأهداف تسعى لتحقيقها وهى تمثل أسباب نشأة وبقاء واستمرار هذه المنظمات . ولكى تكون المنظمات فعالة يجب أن يكون لها هدف . فالمستشفى تهدف إلى تقديم خدمات علاجية

وصحية . حتى هذا الهدف العام قد يعنى العديد من الأهداف الأكثر تحديداً مثل شغل كل أسرة المستشفى حتى يمكنها الحصول على عائد تستطيع من خلاله تقديم خدمة ممتازة ودفع أجور العاملين بها والاحتفاظ بالنشاط فى أحسن صورة .

٢ - **الفاعلية** تعنى الفاعلية رقى أداء المنظمة ويتحدد ذلك بمدى إمكانية المنظمة والادارة من تحقيق الأهداف أو النواتج أو الانجازات المطلوبة فى حدود الموارد المستخدمة . فإذا كان هناك متجزاً للقماش كان هدفه أو نواتج عمله هو بيع ١٠,٠٠٠ ثوب قماش فى السنة وكان من موارده استخدام ١٠ من عمال البيع والفاعلية هنا تساوى :

$$\frac{\text{١٠,٠٠٠ ثوب}}{\text{١٠ عمال}} = \text{١٠٠٠ ثوب للعامل}$$

ويمكن التحسين والرقى بالفاعلية بزيادة عدد الأثواب لنفس العدد من العمال أو تحقيق نفس الكمية من المبيعات بعدد أقل من عمال البيع .

٣ - **الموارد** ويمكن تقسيم الموارد إلى الأنواع التالية :

- **الأفراد** من حيث عددهم ومهاراتهم .
- **الأموال** من حيث كميتها وأسلوب استخدامها .
- **التكنولوجيا** مثل الآلات والتجهيزات والأراضى والمبانى .
- **الوقت** من حيث طول المدة .
- **العملاء** الحاليين والسابقين والمرتقبين .
- **الخامات** .

٤ - **التكامل والتنسيق** ويعنى هذا أسلوب المزج الأمثل للموارد المتاحة حتى يمكن تحقيق هدف المشروع . فإذا فرض أن شركة سينالكو أرادت أن تحقق هدفاً مقداره ٧٪ زيادة فى المبيعات فعلى الشركة أن تستخدم الأفراد والأموال والآلات والخامات كى تستبقى على العملاء الحاليين وتجتذب العملاء المرتقبين . وتظهر لنا صوراً عديدة من المزج بين هذه

الموارد فقد تبم الشركة بالتجهيزات الآلية وتستغنى عن العمال غير المهرة ، وتستبقى العمال المهرة وتعطيهم حوافز مالية لتشجيعهم ، كما قد تلجأ الشركة إلى تخصيص بعض أموال المشروع لحملات اعلانية واستخدام خامات محلية غير مستوردة . إن تحقيق أنسب صورة من المزج بين الموارد يمكنها أن تساهم فى تحقيق الانجازات أو الأهداف المرجوة .

من هو المـــدير ؟

تعتمد المنظمات فى تسيير أمورها على المديرين المضطلعين على أعباء الادارة بها . وهناك مديرون مهمتهم الأساسية إدارة مديرين آخرين . فالعقيد بالجيش مهمته إدارة أعمال مجموعة المقدمين ، وهؤلاء مسئولون عن الادارة والاشراف على مجموعة الرواد الذين يتبعونهم . والمدير العام يشرف على أعمال المديرين ، وهم بالتبعية يشرفون على أعمال رؤساء الأقسام .

ويلاحظ أن المهام التى يقوم بها المدير تختلف من فرد لآخر حسب نوع العمل والظروف المحيطة . فمدير التسويق قد يبذل وقتاً طويلاً فى محاولة التنبؤ بظروف السوق ، ومدير العلاقات العامة ينفق جزءاً كبيراً من وقته فى الاتصال بالعملاء والموردين والحكومة لتحسين سمعة الشركة ، والمشرف يقضى يومه فى إعطاء التعليمات لمرؤوسيه .

ولكن كيف يمكن للفرد أن يكون مديراً ؟... هناك أكثر من طريقة لذلك . والطريقة الأكثر اعتياداً هى نتيجة تمتع الفرد بقدر من المعرفة بالاضافة إلى رصيد من الخبرة والأقدمية فخريج كلية التجارة ذو الخبرة الطويلة فى مجال الأجور والاستحقاقات يمكنه أن يعمل مديراً لادارة الأجور والاستحقاقات بشركته . وهذه الطريقة تتم بالترقية من صفوف العاملين وصعوداً إلى أعلى عبر المستويات الادارية المختلفة . وهناك طريقة أخرى للتعيين هى بقرار من الحاكم ، فعن طريق التعيين الحكومى أو الانتخاب يمكن تحديد المديرين الذين يمكنهم رعاية مصالح الحاكم . فالحكومة تقوم بتعيين كبار المديرين فى القطاع الحكومى

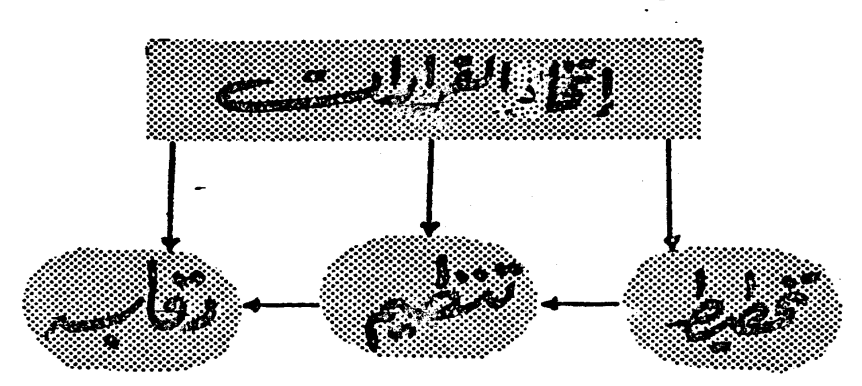
كما أن الشعب ينتخب الرئيس وأعضاء مجلس الشعب . كما يمكن تعيين المدير برغبة المالك ، وهو مايحدث بالنسبة للجمعية العمومية للمساهمين أو ملاك المشروع عندما يختارون من ينوبون عنهم فى عملية الادارة . ويتبقى أسلوب أخير هو التوصل إلى مناصب الادارة بقوة القهر كما فى الانقلابات وهى بالطبع حالة نادرة جداً لايجب أن تدرس العملية الادارية على أساسها .

وظائف المدير :

يوضح شكل رقم ٤ وظائف المدبر ويتبين أن هناك أربعة وظائف أساسية هى :

١ – اتخاذ القرار .
٢ – التخطيط .
٣ – التنظيم .
٤ – الرقابة .

وسنحاول فى السطور التالية شرح ماهيتها على أن يكون لنا عودة للإسهاب فى هذا الشرح فى فصول متخصصة فى ذلك .



شكل رقم ٤ وظائف المدير

١ - اتخاذ القرار .. هو اتباع التصرف المناسب من بين بدائل التصرف المختلفة لحل مشكلة معينة . وهو عملية تحويل خطط وأهداف المشروع إلى مجموعة من التصرفات . وتحديد أسلوب تخصيص الموارد هو فى حد ذاته اتخاذ القرار . ويتوافر عادة لدى المدير العديد من الموارد مثل الأفراد والأموال والخامات والآلات وعليه أن يحدد طريقة استخدامهم منفردين وممتزجين فأى من العمال يؤدى أى من الأعمال ؟ ، وكم من الأموال يخصص على أى من الاستخدامات المختلفة ؟ ، وأى من الأهداف والنواتج له أولوية على باق الأهداف ؟ وكيف يمكن الرقابة على جودة الانتاج ؟ وماهى أحسن طريقة لجدولة عمل الآلات ؟ وماهى أحسن طريقة لشراء الخامات ؟ كلها أسئلة هامة تحتاج إلى البت فيها واتخاذ قرار بصددها . والاجابة على كل سؤال تعنى أن هناك بدائل عديدة ... والمدير الفعال هو الذى يختار أنسب البدائل ويتخذ بصدده قرار .. وبالتالى فان اتخاذ القرار هو الاختيار الأمثل من بين بدائل التصرف لتحقيق هدف محدد .

٢ - التخطيط ويقصد بالتخطيط تحديد وجهة المنظمة فى المستقبل ، أى تحديد التصرفات والأنشطة التى تتبعها المنظمة بغرض تحقيق أهداف مستقبلية معينة . وتبدأ العملية الادارية فى الغالب بالتخطيط والذى قد يستلزم الرجوع إلى نتيجة الأداء السابق ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم رسم الخطط التى توجه التصرف فى هذا المستقبل فى ضوء أهداف المشروع . وعندما يقوم رئيس مجلس إدارة بالتخطيط لشركته الضخمة فهو يهتم بوضع الأهداف العامة ، أما عندما يقوم مدير الانتاج بالتخطيط لادارته فهو يهتم بأرقام الانتاج فى المستقبل بناءاً على خبرته السابقة بالامكانيات المتاحة من آلات وخامات وأموال وأفراد . أما رئيس قسم الصيانة فقد يخطط للقيام بعمرات للآلات خلال الشهر القادم مع وضع خطة للصيانة الوقائية لكل الآلات .. ومشرف الوردية المسائية لاحدى المصانع قد يهتم بالتخطيط للاسبوع القادم حتى يحقق رقم الانتاج المطلوب منه . والسكرتيرة تخطط فى الساعة الواحدة ظهراً

لتلك الأعمال الطارئة التى ألقيت عليها من رئيسها ، وهذه الخطة هى كيف تقوم بأداء الأعمال الطارئة فى الغد .

٣ – التنظيم ويعنى تحديد مسئولية أداء الأنشطة . وعلى مستوى المشروع يعنى كيف يمكن تقسيم أنشطة المشروع إلى إدارات وأقسام ووظائف . وعلى مستوى القسم الصغير فان التنظيم يعنى كيف يمكن تقسيم أنشطة القسم بين أفراده . بمعنى آخر فان التنظيم هو تحديد أى من الادارات أو الأقسام أو الأفراد يضطلع بأى من الأعمال . وهناك الكثير من الموضوعات التى تندرج تحت التنظيم منها : تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته ، وتوصيف أعباء واختصاصات هذه الادارات ، وتصميم الوظائف وشغلها ، وتفويض السلطات لشاغليها ، وتحديد العلاقات بين الادارات وأيضاً بين الأفراد .

٤ – الرقابة يسعى المديرون للتحقق من أن التصرفات التى تتم هى وفقاً لما هو مخطط . ويتم ذلك بمقارنة أرقام وبنود الخطة بأرقام وبنود التنفيذ وتحديد مقدار الاختلاف ثم تحديد اجراءات التصحيح اللازمة فى المستقبل . فإذا فرض أن أحد الأقسام له خطة انتاج ١٠٠ وحدة فى الأسبوع وأمكن فقط تحقيق ٨٠ وحدة . والرقم ١٠٠ هو الخطة أما الرقم ٨٠ فهو عبارة عن التنفيذ الفعلى والاختلاف يمكن تقديره بـ ٢٠ وحدة الأمر الذى قد يستدعى بعض الاجراءات التصحيحية مثل بذل مزيد من الجهد أو تحفيز العاملين على العمل أو العمل وردية إضافية أو اصلاح الآلات العاطلة أو غيرها .

أدوار المديرين :

بسؤال أحد المديرين ماذا تفعل الآن ؟ لا نتوقع أن تكون الاجابة هى انى أقوم بتنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة ، ذلك لأن تصرفاً وحيداً من قبل المدير قد يعتبر مساهماً فى التخطيط والتنظيم والرقابة ، وهذا التصرف قد يكون اتخاذاً لقرار فى نفس الوقت . وان مانقدمه فى هذا الكتاب ماهو إلا تقسيم

للمعرفة الإدارية في شكل قوالب يسهل فهمها وقبولها ، هذا بالاضافة إلى التركيز النسبي لكل قالب على معرفة متخصصة قد نسميها اتخاذ قرار وتخطيط وتنظيم ورقابة . وبناءاً على هذا ورغبة في وصف أكثر واقعية لسلوك المديرين في عملهم اجريت العديد من البحوث نسوق منها أشهرها والتي تركز على أن المديرين يلعبون أدواراً مختلفة في أعمالهم وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله .

وفيما يلي وصفاً مختصراً لهذه الأدوار الإدارية[٢]:

١ – تمثيل المنظمة رسمياً .. باعتبار المدير ممثلاً رسمياً للمنظمة فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية واستقبال الزائرين .

٢ – القيـــادة ويعنى قيام المدير بدوره كقائد يتولى مهام اختيار الأفراد وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم وإثارة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم أو عقابهم .

٣ – الاتصال بالجهات الخارجية ويتضمن هذا الدور الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينه من جهة وبين الأفراد والمديرين ورؤساء الوحدات والموردين والعملاء خارج منظمته من جهة أخرى .

٤ – تجميع وتحليل البيانات وذلك بأن يقوم المدير بطلب وتجميع وتلقى المعلومات والبيانات سواء من داخل أو خارج المنظمة ثم القيام بتحليلها حتى يحصل على مدلولات واستخلاصات ذات معنى للعملية الادارية .

٥ – نشر المعلومات ويعنى هذا الدور توفير المعلومات باعتباره مصدراً أساسياً لها للمديرين الآخرين أو لمرؤوسيه .

٦ – التحدث باسم المنظمة في تعامل المدير مع العملاء والموردين والجهات

(٢) Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folkor and Fact." Haravard Business Review, July-August, 1975: 50.

الحكومية والمنظمات الأخرى ينقل المدير بعض مايتوافر لديه من معلومات وذلك لانجاز بعض الأعمال أو لتحسين صورة المنظمة لديهم .

٧ – **تقديم أفكار جديدة** يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير وذلك بالبحث عن فرص تفتح آفاقا جديدة أو تحل مشاكل موجودة .

٨ – **حـل المشاكل** عندما يعترض عمل المدير مشكلات بين مرؤوسيه أو بين الوحدات التابعة أو أنها تمس أسلوب الأداء يتطلب الأمر تدخلاً من المدير لعلاج الأمر وحل المشكلة .

٩ – **تخصيص الموارد** يقصد بذلك توزيع واستخدام الموارد والأمكانيات المتاحة بوحدته مثل الأموال ، والعمالة ، والآلات بالشكل الذى يضمن حسن استخدامها .

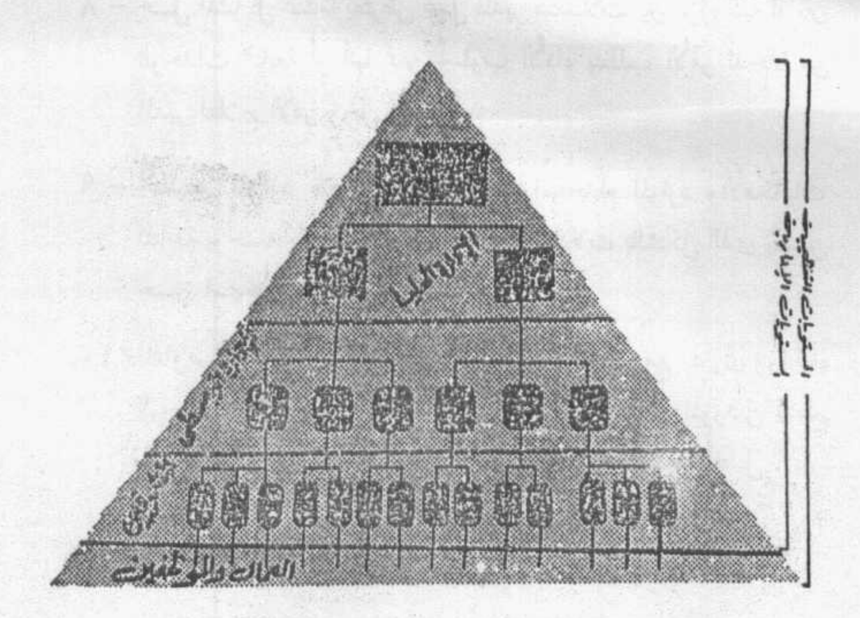
١٠ – **المفاوضـــة** يتمثل هذا الدور فى قيام المدير بالتفاوض مع مديرى ورؤساء الوحدات التنظيمية والجهات الخارجية مثل العملاء والموردين لتنظيم موارده أو نواتج العمل بالشكل الذى يعطيه قيمة نسبية أفضل .

المستويات التنظيمية والإدارية :

بنمو المنظمات وكبر حجمها تنشأ الحاجة إلى وجود عدة مستويات تنظيمية . فهناك العمال التشغيليين أو المنفذين وهناك الإداريين الذين يشرفون على عملية التنفيذ . وبالصعود إلى أعلى فى المستويات الادارية يقل عدد المديرين تدريجياً وتأخذ المنظمة شكلاً هرمياً .

هرمية التنظيم تأخذ المنظمات أشكالاً هرمية فى الغالب . ويرجع هذا إلى مايطلق عليه بناق الاشراف : أو عدد العاملين الذى يشرف عليهم مدير واحد . ففى قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف ويدير عمل مجموعة متخصصة من المديرين ، وكل فى تخصصه يدير عمل مجموعة أخرى من المديرين ، وهكذا .. ولو فرض أن كل فرد فى هذه المنظمة يشرف على عمل ثلاثة أفراد أدنى منه فمعنى ذلك أنه يكون هناك فرد واحد فى أعلى التنظيم يتلوه

ثلاثة ثم تسعة ثم سبعة وعشرين فرداً وهكذا . وهذا هو السبب الذى يبرر هرمية التنظيم ، أو أن المنظمة تأخذ شكل الهرم فى تنظيمها . ويوضح شكل ٥ مبدأ هرمية التنظيم .



شكل رقم ٥ التنظيم يأخذ الشكل الهرمى

وتضم المستويات التنظيمية كل الطبقات أو المستويات الموجودة فى هرم التنظيم بدءاً من رئيس المنظمة ونزولاً حتى الموظفين والعمال المنفذين . أما المستويات الادارية فهى تضم طبقات الادارة المختلفة ، ولا تضم طبقة العمال المنفذين .

العمال المنفذون ويطلق على هذه الطبقة جوازاً بالعمال والموظفين ... وهذه الطبقة لاتؤدى أعمالا إدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة وإنما تهتم بأداء وتنفيذ أعمالاً محددة ففى فندق كبير قد نجد طباخين مسئولين عن الطبخ

فقط ، وعمال نظافة مسئولين عن أداء أعمال التوزيع فقط ، وهم غير مسئولين عن أعمال أفراد آخرين ولا يشرفون على غيرهم ، وكل ما يهم بالنسبة لهذه الطبقة أن تتوافر لديهم القدرات والمهارات والدافعية لأداء عملهم المحدد .

مستوى الاشراف الأول ويطلق على شاغل هذا المستوى المشرفين ورؤساء الأقسام . وهم لايقومون بأعمال التنفيذ بدرجة أساسية وإن كان يحتاج الأمر إلى دراية ومعرفة فنية بعمليات التنفيذ المختلفة التي يشرفون عليها . وفي العادة يترقى العاملون إلى المستوى الاشراف الأولى نتيجة تميزهم السابق في المستوى التنفيذي ونتيجة تمتعهم بصفات قيادية تنبيء عن امكانية الاشراف على عمل التنفيذيين وتتمثل مسئولية المشرفين ورؤساء الأقسام في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لذلك ، وأيضاً التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدى بالصورة اللائقة وقيام هذا المستوى الاشرافي بالعملية الادارية أمر واقع ولكن نطاقه محدود من حيث الوقت والأهمية ، حيث أن قراراتهم وتخطيطهم وتنظيمهم ورقابتهم يتميز بأنه يؤثر في العمل يوم بيوم وتختص بأعمال محددة . فرئيس الطهاة باحدى المستشفيات يمكن اعتباره مشرفاً وهو مسئول عن تخطيط وتنظيم عمل مجموعة الطهاة بالمستشفى ومتابعة أعمالهم يوماً بيوم .. ورئيس قسم السكرتارية والسجلات باحدى الشركات مسئول عن تخطيط أعمال مرؤوسيه بالنسبة لحفظ المستندات وتقييدها في السجلات وأعمال الآلة الكاتبة وغيرها من الأعمال المشابهة ، وهو يتخذ القرارات ويخطط وينظم ويراقب على أعمال السكرتارية والسجلات فقط ودون التدخل في أي أعمال أخرى في المنظمة وتأثيره على العمل ينصب على التأكد من أداء القسم يوماً بيوم أو أسبوعاً بأسبوع أو شهر بشهر ، وبالتالي فان نظرته لأداء المنظمة في المستقبل نظرة محدودة الأمد .

مستوى الإدارة الوسطى ويطلق على شاغل هذا المستوى في الغالب لقب مديرين . ففي شركة صناعية تقوم بانتاج المنسوجات يمكن أن نجد الألقاب الآتية الدالة على الإدارة . الوسطى في مجال الانتاج مثل مدير إدارة غزل القطن ، ومدير إدارة غزل الصوف ، ومدير إدارة نسج القطن ، ومدير إدارة نسج الصوف ، ومدير إدارة الصيانة ، ومدير إدارة الرقابة على الجودة ، ومدير

إدارة القوى المحركة . وفى مجال التسويق والشئون التجارية قد نجد وظائف الادارة الوسطى التالية . مدير المشتريات ، مدير المبيعات ، مدير بحوث السوق والمنتجات ، مدير البيع بالتقسيط والائتمان ، مدير التسعير ، مدير الاعلان وترويج المبيعات .

ومايميز مستوى الادارة الوسطى خلافاً عن الألقاب السابقة أنهم يشرفون على أعمال مجموعة من المشرفين ، وهؤلاء الآخرين عليهم أن يثبتوا للإدارة الوسطى مدى تقدم وحداتهم فى العمل . ويتميز مديرو الإدارة الوسطى باهتمامهم بتجميع معلومات التنفيذ من المشرفين والرقابة والمتابعة على حسن أداء العمل والتعرف على أسباب انحرافات التنفيذ لعلاجها ولتلافى هذه العيوب فى الخطط السنوية الجديدة . ومن حيث نطاق الزمن عادة يكون اهتمام المديرين فى الادارة الوسطى بالخطط الشهرية والسنوية وتنظيم العمل على هذا الأساس والمتابعة والرقابة الشهرية والسنوية .

مستوى الإدارة العليـا :

ويضم هذا المستوى فى الغالب ألقاباً مثل رئيس مجلس الإدارة ، ورؤساء القطاعات الاساسية ومديرو العموم . ويقوم المديرون فى الادارة العليا باتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة فى مستقبل المنظمة وسياساتها الرئيسية . وتتشعب أعمال المديرين فى الادارة العليا من عقد الاجتماعات إلى حل المشاكل إلى تناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمشروع مثل تحديد المنتجات الجديدة والتطويرات التكنولوجية وتدبير أموال المشروع ووضع الخطط المترجمة لسياسات المشروع .. وفى العادة يكون الأفق الزمنى الذى يتعامل معه المدير فى الادارة العليا واسعاً مثل سنة فأكثر وبالتالى تتميز قراراتهم بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المشروع ... وبالرجوع إلى الأدوار الإدارية السابق الاشارة إليها يمكن القول أن المدير فى الادارة العليا يمكن أن يلعب هذه الأدوار ، وان كان نمطه فى أداء هذه الأدوار يختلف عن باق المستويات الإدارية فهو يتناولها بالشكل الذى يمس الأداء العام للمنظمة ويمس مستقبلها الطويل الأمد ويمس التصرفات

الحيوية والهامة والطارئة . وللتدليل بمثال من بعض ألقاب المديرين فى مستوى الادارة العليا نذكر الآتى : مدير عام المصانع ، مدير عام الشئون الهندسية ، رئيس قطاع الشئون التجارية ، رئيس قطاع الشئون المالية ، مدير عام الشئون الإدارية والأفراد .

ويجب أن نحيط القارىء علماً بأنه ليس هناك مسميات نمطية أو متفق عليها بشكل قاطع للوظائف الإدارية . ويتأثر ذلك بنوع نشاط المنظمة وحجمها . ففى شركة قطاع عام كبير الحجم قد نجد المسميات الغالبة للوظائف ، والتى تمثل فى نفس الوقت مستويات إدارية مختلفة : رئيس مجلس إدارة ، رئيس قطاع ، مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس أقسام ، رئيس قسم ، مشرف وحدة . أما فى شركة قطاع خاص صغيرة الحجم ومن نفس نوع الصناعة قد نجد مسميات مختلفة ومستويات إدارية أقل بكثير ، وقد تكون المسميات والمستويات كالآتى : مدير عام ، ومدير إدارة ، ورئيس قسم فقط والمستويات الإدارية الثلاثة واضح أنها ممثلة فى كل من الشركة كبيرة وصغيرة الحجم فى آن واحد .

المهارات الإدارية :

تتنوع الوظائف والأدوار الادارية ، وذلك كما أشرنا سلفاً ، وبجانب هذا التنوع ، هناك تنوعاً من نوع آخر يمس المهارات الادارية التى يجب أن ينميها المدير ويطورها لديه سواء بالخبرة أو التعليم أو التدريب . ويوضح شكل رقم ٦ هذه المهارات ، وهى متمثلة فى أربعة أنواع : المهارات الذهنية والتخطيطية ، والمهارات السلوكية ، والمهارات الفنية ، والمرونة . وكما يبدو من الشكل يتطلب من العمال المنفذين الاهتمام بالمهارات الفنية مع بعض من المهارات السلوكية . وتقل المهارات الفنية استخداماً بواسطة المدير كلما صعد إلى أعلى

(3) A.H.Hitt,R.D.Middlemist,and R.L Mathis.Management.Concepts and Effective Practice,St.Paul,Minn.West Pust.Co.,1983.26,as sdaapted from R.L. Katz,«Skills of an Effective Adminstrator» Harvard Business Review, September, October, 1974 . 90-102.

فى الهرم التنظيمى بينما تزداد أهمية إستخدام المهارات الذهنية والتخطيطية . أما المهارات السلوكية فهى مطلوبة بمقدار متساو عبر المستويات الإدارية الثلاثة المختلفة . وسنسهب شيء ما فى شرح هذه المهارات وعلاقتها بالمستويات التنظيمية فى السطور التالية :



شكل رقم ٦ المهارات الادارية وعلاقتها بالمستويات التنظيمية

المهارات الفنية وهى المعرفة المتخصصة فى مجال معين ، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة . فمهندس السيارات له معرفة بموتور السيارات وصيانتها ، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة فى المحاسبة والمراجعة والتكاليف ، والنجار له معرفة بأنواع الخشب وأدوات النجارة وتصميمات الموبيليا . وعلى الشخص العامل التنفيذى أن يكون على دراية تامة بالمهارات الفنية المطلوبة لأداء العمل . أما المديرين فتختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإدارى . فالمشرف فى المستوى الإدارى الأدنى وبحكم إشرافه على العديد من العمال التنفيذيين يحتاج إلى المام جيد بالنواحى الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم وأن يتخذ قرارات سليمة تمس عملهم . وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الادارة الوسطى ثم الادارة العليا للدرجة التى يمكن أن نجد فيها مديراً فى الإدارة العليا ليست له مهارة فنية بأعمال

المنظمة التى يعمل بها . ويحدث هذا كثيراً عندما تعين الدولة مديرين أو تنقلهم من شركة إلى شركة ليست لديهم سابق خبرة فى الشركات المعينين بها أو المنقولين إليها .

المهارات السلوكية ينفق المديرون مع اختلاف مستوياتهم الإدارية وقتاً طويلاً فى التفاعل والتعاملب مع الآخرين ، ولهذا فان مهارات التعامل والتفاعل ذات أهمية بالغة لكل المديرين .. وتتمثل أهم المهارات السلوكية فى كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث إليهم والاستماع لهم وقيادتهم ودفعهم للعمل وتوجيهم ومعاقبة من لا يعمل بالأسلوب المطلوب منه . على أن المهارات السلوكية وحدها لاتكفى لأداء العمل الادارى ، ففى المستوى الاشراف لابد من تعزيز المهارات السلوكية بالمهارات الفنية وبعض من المهارات الذهنية التخطيطية . أما فى المستوى الإدارى الأعلى فتظهر أهمية المهارات الذهنية بصورة جوهرية .

المهارات الذهنية التخطيطية تعنى القدرات الذهنية تلك العمليات العقلية التى يتميز بها الفرد . وهذه القدرات مثل التذكر ، والقدرة على تفسير الأمور والتعرف عليها ، والقدرة على الحكم أو التقدير ، والقدرة على تحليل المشاكل من أبعادها المختلفة والوصول إلى حلول لها ، والقدرة على التعامل مع البيانات وربطها وتحليلها . وتجب الاشارة إلى أننا مختلفون بالنظر إلى هذه المهارات . والمديرون فى الادارة العليا يجب أن يتحلوا باكتساب هذه القدرات لما لها من تأثير جوهرى على عمليات التخطيط والتنبؤ بالمستقبل وحل المشاكل التى تعترض المنظمات التى يديرونها . على هذا لايجب أن يرق أو يختار مديرون لتقلد المناصب الإدارية بناءاً على الأقدمية وحدها لأنها لاتعطى أى مؤشر على مدى أكتساب المدير للقدرات الذهنية . وتستخدم اختبارات نفسية متقدمة للتعرف على مقياس هذه القدرات لدى المديرين ، وأيضاً يمكن استخدام بيانات تاريخية عن ماضى المدير وتصرفاته السابقة ونمط عمله للاستدلال على مدى تمتعه بهذه القدرات العقلية .

ولا يفوت الكاتب أن يذكر القارىء بالعيوب القاتلة التى تنشأ من ترقية المديرين

المصريين إلى مستوى الإدارة العليا استناداً إلى معيار الأقدمية وحده . ويوصى باستخدام أساليب متقدمة فى هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال مراكز التقييم[٤]، والاختبارات النفسية والإدارية وغيرها .

وتواجه الشركات مشاكل عويصة من فترة لأخرى ، كما تحتاج إلى التنبؤ بالتغييرات فى أهداف وأنشطة المشروع فى الزمن الطويل ، وتحتاج مثل هذه الأمور إلى قدرة عالية على تحليل البيانات والربط بينها والتبصر بمجريات الأحداث لمعرفة دلالاتها وتأثيراتها على المشروع ، ويجب أن تتوافر هذه القدرات فى مدير الادارة العليا . وتقل تباعاً الحاجة لمثل هذه القدرات هبوطاً إلى أسفل عبر السلم التنظيمى .

المرونة لايمكن القول بأن هناك قواعد ثابتة ومحددة وصارمة عند اتخاذ القرارات والتعامل مع الناس تفيد فى كل الأزمنة والأمكنة والظروف .. ففى عمليات الاتصال والقيادة وتفويض السلطة وتحميس الناس للعمل يختلف أسلوب الادارة والتصرف الذى يؤديه المدير وذلك باختلاف الزمان والمكان والظروف والأشخاص . والقدرة على التكيف مع هذه الأبعاد المتغيرة هى المرونة . وهذه المهارة لازمة لكل المديرين وبنفس القدر تقريباً . وتحلى المدير بهذه المهارة يجعل امكانية احتواء المواقف المختلفة ممكناً ، ويجعل مواجهة عدم التأكد والاضطراب الموجود فى بيئة العمل أمراً يمكن تقبله والسيطرة عليه من قبل المديرين ، هذا على الأخص لو عرفنا أن من مميزات العمل الإدارى والمعلومات المحيطةبه التنوع الشديد ،والاختصار، وعدم التكرار ، وعدم التأكد[٥]

(٤) مراكز التقييم هى مجموعة من الاختبارات التى تصمم بدقة لقياس مدى تمتع الفرد بقدرات إدارية معينة أهمها القدرات الذهنية ثم المهارات السلوكية ، هذا ويعد هذا الكتاب من المتخصصين فى تصميم وإدارة مراكز التقييم .

(5) Henry Mintzberg, Loc. Cit.

ملحق الفصل الثالث

المسميات الوظيفية للوظائف والأعمال الفندقية(*)

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
١ – مدير الفندق	Directeur	General Manager
٢ – نائب مدير الفندق	Sous-Directeur	Assistant General Manager
٣ – رئيس قسم الأفراد	Chef du Personnel	Staff Manager
٤ – مشرف ادارى على العاملين بالفندق	تقتصر هذه الوظيفة على الفنادق الممتازة والدرجة الأولى من الفنادق اذا لم يوجد بها رئيس لقسم الأفراد .	
٥ – رئيس قسم الاستقبال	Chef de Réception	Head Receptionist
٦ – مساعد الاستقبال	Réceptionnaire	Asssistant Receptionist
٧ – رئيس الخزينة	Caissier	Head Cashier
٨ – أمين الفندق	Premier Secrétaire	Translator
٩ – مساعد أمين الفندق	Secrétaire	Correspondence Clerk
١٠ – سكرتيرة – كاتبة اختزال وطابعة على الآلة الكاتبة	Secrétaire Sténo-Dactylo	غير موجود بانجلترا
١١ – خطاط	Employé aux écritures	غير موجود بانجلترا

(*) تم انتقاء هذه المسميات بالكامل من : محمود كامل ، السياحة الحديثة : علماً وتطبيقاً القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥ ، ص ٢٠٥ – ٢١١ .

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
١٢ – كاتب	غير موجود بفرنسا	Clerk
١٣ – كاتبة اختزال وطابعة على الآلة الكاتبة	Sténo-Dactylo	Shorthand Typist
١٤ – مستقبل النزلاء خارج الفندق	Portier	غير موجود بانجلترا
١٥ – حمال لحقائب النزلاء	Bagagiste	Luggage Porter
١٦ – مراقب الفندق	Chef de Contrôle	Head Control Clerk
١٧ – مساعد مراقب الفندق	Contrôleur	Control Clerk
١٨ – رئيس حسابات الاستقبال الجارية	Maincourantier	Head Bill Office Clerk
١٩ – موظف بحسابات الاستقبال الجارية	Employé à la Maincourante	Bill Clerk
٢٠ – مساعد بقسم حسابات الاستقبال الجارية	غير موجود بفرنسا	Assistant Bill Clerk
٢١ – رئيس المخزن	Econome	Head Storekeeper
٢٢ – أمين المخزن	Employé d'Fconome	Storekeeper
٢٣ – كاتب حسابات بالمخزن	Contrôleur de Bons	Stores Account Clerk
٢٤ – مراقب العاملين بالفندق	Contrôleur du Personnel	Head Time Keeper
٢٥ – مساعد مراقب العاملين بالفندق	Aide-Contrôleur du Personnel	Assistant Timc Keeper
٢٦ – كاتب مخزن المأكولات نهاراً	Employé de l'Economat du Jour	Stores Clerk

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٢٧ – مساعد بالمخزن	غير موجود بفرنسا وانجلترا ولكنه موجود بألمانيا والنمسا وأسبانيا وفنلندا وأيرلندا وايطاليا وهولندا والبرتغال والسويد وسويسرا .	
٢٨ – أمين الكهف	Chef Caviste	Cellerman
٢٩ – مساعد أمين الكهف Caviste	Assistant Cellerman	
٣٠ – رئيس البوابين	Concierge	Head Porter
٣١ – بواب	Concierge	Porter
٣٢ – البواب الليلى	Concierge de Nuit	Night Porter
٣٣ – الحارس الليلى	Gardien de Nuit	Night Watchman
٣٤ – مساعد بقسم البوابين	Tournant	Relief Porter
٣٥ – المشرف على بريد الفندق	غير موجود بفرنسا وانجلترا ولكنه موجود بالمانيا والنمسا وأسبانيا وفنلندا وأيرلندا وايطاليا وهولندا والبرتغال والسويد وسويسرا .	
٣٦ – منادى السيارات	Chasseur	Carriage Attendant
٣٧ – عاملة التليفون	Téléphoniste	Telephonist
٣٨ – عاملة تليفون	Standardiste	غير موجود بانجلترا
٣٩ – عامل مصعد	Liftier	Lift Operator
٤٠ – صبى البواب	غير موجود بفرنسا وانجلترا ولكنه موجود بالنمسا وأسبانيا واليونان وأيرلندا وايطاليا ولوكسمبرج .	
٤١ – موظف استقبال بالمحطات	Conducteur	Courier

العمل الفندق	وصف العمال فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٤٢ - سائق	Chauffeur-Voiturier	Chautreur
٤٣ - ملاحظ غرفة المعاطف	Vestiaire	Coatroom Attendant
٤٤ - صبى لخدمات النزلاء الشخصية	Groom	Page Boy
٤٥ - مدير المطعم	Maître d'Hôtel	Maitre d'Hotel
٤٦ - رئيس خدمة المطعم	Maître d'Hôtel de Carré	Head Waiter
٤٧ - رئيسة خدمة الموائد	غير موجود بفرنسا	Head Waitress
٤٨ - رئيس خدمة الصف	Chef de Rang	Station Waiter
٤٩ - رئيس الخدمة ومشرف على النقدية المتحصلة بواسطة العاملين فى الصف	غير موجود بفرنسا وانجلترا	
٥٠ - مشرف على تقطيع اللحوم بالمطعم	Maître Trancheur	Carver
٥١ - رئيس خدمة الأنبذة	Chef Sommelier	Wine Butler
٥٢ - مساعد خدمة الصف	Demi-Chef de Rang	Chef Waiter
٥٣ - عاملة مائدة	Fille de Salle	Waitress
٥٤ - عامل خدمة الصف	غير موجود إلا فى أسبانيا فقط	
٥٥ - عامل مائدة	Commis de Rang	Commis Waiter
٥٦ - مساعدة عاملة مائدة	غير موجود بفرنسا	Junior Waitress
٥٧ - عامل بخدمة الموائد	Commis Débarrasseur	غير موجود بانجلترا

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٥٨ – عامل بمطعم العاملين بالفندق	Garçon des Courriers	Staff Waiter
٥٩ – رئيس خدمة البار	Chef-Barman	Cocktail Barman
٦٠ – مساعد بخدمة البار	Barman	Assistant Barman
٦١ – مشرف على حفظ طلبات البار	غير موجود بفرنسا	Dispense Barman
٦٢ – رئيس خزينة المطعم (البار)	Caissier Bar-Restaurant	Restaurant (Bar) Cashier
٦٣ – مساعد رئيس خزينة المطعم والبار	Aide-Caissier Bar-Restaurant	Assistant Restaurant Bar Cashier
٦٤ – رئيسة المشرفات على الغرف	Gouvernante	Head Housekeeper
٦٥ – مساعدة رئيسة المشرفات	Gouvernante	Assistant Housekeeper
٦٦ – عامل بخدمة الأدوار	Sommelier d'Etage	Floor Waiter
٦٧ – مساعد بخدمة الأدوار	Aide-Sommelier d'Etage	Assistant Floor Waiter
٦٨ – مشرفة على الغرف	Femme de Chambre	Chambermaid
٦٩ – مساعدة لمشرفة على الغرف	Equipière	Housemaid
٧٠ – عامل تنظيف الأحذية	Valet de Chambre	House Porter (boots)
٧١ – رئيس الطهاة	Chef de Cuisine	Chef de Cuisine
٧٢ – مساعد رئيس الطهاة	Sous-Chef	Assisant Chef
٧٣ – رئيس قسم من أقسام المطبخ الرئيسية التالية التسعة :	Chef de Partie	Head Chef de Partie

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٧٣ أ – طاهى الصلصة	Saucier	Sauce Cook
٧٣ ب – طاهى المأكولات الباردة	Garde-Manger	Larder Cook
٧٣ جـ – طاهى المشويات تقدم فى المقاصف	Rôtisseur	Roast Cook
٧٣ د – طاهى الخضر	Légumier	Vegetable Cook
٧٣ هـ – طاهى الفطائر	Pâtissier	Pastry Cook
٧٣ و – طاهى الأسماك	Poissonnier	Possonnier
٧٣ ز – طاهى الحساء	Pôtager	Soup Cook
٧٣ ح – المشرف على اعداد المثلجات	Glacier	Glacier
٧٣ ط – المشرف على اعداد المشهيات	Hors-d'oeuvrier	Hors-d'oeuvrier
٧٤ – منادى لنقل طلبات المطعم الى رئيس الطهاة	غير موجود بفرنسا وانجلترا	
٧٥ – طـاه	Chef Travaillant Seul	Cook
٧٦ – مساعد لرئيس الطهاة	Commis de Cuisine	Head Assistant Cook
٧٧ – مساعد طـاه	غير موجود بفرنسا	Assistant Cook
٧٨ – طاهى العاملين بالفندق	Chef Communard	Staff Cook
٧٩ – عامل بالمطبخ	Aide de Cuisine	Kitchen Porter

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٨٠ – عامل غسيل الأوانى والأوعية	Plongeur de Batterie	Potman
٨١ – عامل غسيل الفضية	Argentier	Plateman
٨٢ – عامل نظافة المطبخ	Officier	Pantryman
٨٣ – عامل بالمقهى	Cafétier	Head Stillroom Hand
٨٤ – مساعد عامل بالمقهى	Aide-Cafétier	Stillroom-Assistant
٨٥ – رئيسة قسم البياضات	Lingère	Head Linenkeeper
٨٦ – مساعدة رئيسة قسم البياضات	Lingère	Assistant Linekeeper
٨٧ – عاملة بقسم البياضات	Aide-Lingère	Linen Maid
٨٨ – رئيسة مغسلة البياضات	Chef de Buanderie	Head Laundrymaid
٨٩ – مساعدة بمغسلة البياضات	Employé de Buanderie	Assistant Laundrymaid
٩٠ – عاملة بمغسلة البياضات	Employé de Buanderie	Laundry-Maid
٩١ – القائمة بأعمال كى الملابس	Repasseuse	Ironer
٩٢ – مساعد كي الملابس	غير موجود بفرنسا	Assistant Ironer
٩٣ – مشرفة علي غرف العاملين بالفندق	غير موجود بفرنسا	Staff Maid
٩٤ – عاملة اضافية لنظافة أقسام المطبخ والقهوة وغيرها	Femme toutes Mains	غير موجود بانجلترا

العمل الفندق	وصف العمل فى فرنسا	وصف العمل فى انجلترا
٩٥ - مساعد بجراج الفندق	Employé de Garage	Garage Hand
٩٦ - المشرف على الغلايات	Chauffeur de Chaudière	Stoker
٩٧ - البستانى	Jardinier	Gardener
٩٨ - عمال الصيانة	Ouvriers d'Entretien	Maintenance Staff

أســئلة للمراجعــة

ضع علامة (   ) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (×) أمام العبارة الخطأ :

١ – تنشأ أهمية الادارة من كون المنظمات تعمل فى بيئة مضطربة ومحدودة من الموارد .

٢ – الادارة هى التكامل والتنسيق الفعال للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة .

٣ – الفاعلية = $\frac{\text{موارد}}{\text{نواتج}}$

٤ – يقصد بالموارد عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة .

٥ – يقصد بالعملية الادارية كل من اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة .

٦ – فى تعريف الادارة يقصد بالتكامل والتنسيق عملية المزج الأمثل للموارد المتاحة حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع .

٧ – الطريقة الوحيدة لكى يصبح الفرد مديراً هو أن يتم اختياره بواسطة ملاك المشروع .

٨ – احدى الطرق لكى يصبح الفرد مديراً هو أن يتم ذلك بالانتخاب .

٩ – هناك منظمات تدار ذاتياً وبدون مديرين .

١٠ – اتخاذ القرار هو تحديد سلطة القيام بالعمل .

١١ – اتخاذ القرار هو اختيار أنسب بدائل التصرف لحل مشكلة معينة .

١٢ – التخطيط هو تحديد التصرفات التى ستتبعها المنظمة فى المستقبل .

١٣ – الرقابة هى التحقق من أن التنفيذ مطابق للخطة .

١٤ – التنظيم هو اتخاذ الاجراءات التصحيحية عندما يتم اكتشاف اختلاف بين الخطة والتنفيذ .

١٥ – تشير المستويات التنظيمية إلى مجموعة الموظفين والعمال بالمنظمة .

١٦ – تشير المستويات التنظيمية إلى الادارة العليا والوسطى والتشغيلية .

١٧ – يجب أن يتصف رئيس مجلس الادارة بمهارات ذهنية عالية بينما لا تهم

المهارات الفنية .

١٨- يجب أن يتصف المشرف التنفيذى بمهارات فنية أعلى من المهارات الذهنية التخطيطية .

١٩- كلما ارتفع المستوى الادارى كلما تتطلب ذلك مرونة أعلى فى مواجهة الظروف .

٢٠- تتكون المهارات الادارية من المهارات الفنية والسلوكية فقط .

الحـــــل :

(١)	✓	(١١)	✓
(٢)	✓	(١٢)	✓
(٣)	×	(١٣)	✓
(٤)	×	(١٤)	×
(٥)	✓	(١٥)	×
(٦)	✓	(١٦)	×
(٧)	×	(١٧)	✓
(٨)	✓	(١٨)	✓
(٩)	×	(١٩)	✓
(١٠)	×	(٢٠)	×

أكتب مذكرات مختصرة فيما يلى :

١ - أهمية الإدارة .
٢ - تعريف الإدارة .
٣ - وظائف المدير .
٤ - هرمية التنظيم .
٥ - المهارات الإدارية .

حـالة تطبيقية

سـيادة المـديرة

عملت السيدة نجوى سالم كأخصائية معمل فى شركة الاسكندرية للأدوية لمدة ٧ سنوات ، حصلت خلالها على ماجستير فى التحليلات الكيماوية من كلية العلوم . هذا ولقد أعين رئيس القسم الذى تعمل به للعمل فى السعودية وبناءاً عليه تم ترقية السيدة نجوى سالم إلى منصب رئيس القسم .

يتكون قسم التحليلات الكيماوية من ١٦ اخصائى تحت الاشراف المباشر لنجوى سالم . ولقد اعترفت المديرة بأنها تواجه مشكلة إدارية ضخمة لذلك استحدثت المديرة وظيفتين جديدتين هى مشرفا معامل ، ولقد تم اختيارهم من الـ ١٦ اخصائى ، وكل مشرف يدير عمل ٧ أخصائيين . هذا ولقد قامت السيدة نجوى سالم بوضع اجراءات محددة للعمل تتضمن تحديد عمليات التحليل الواجب انجازها فى الأسبوع لكل اخصائى ، ووضع اجراءات الحضور والانصراف ، ووضع أنظمة للحوافز تعتمد على الأداء الشهرى ، والتمييز بين الأنشطة التى تقوم بها مجموعتى العمل الجديدة .

وتتميز السيدة نجوى سالم بأنها شعلة متوقدة من النشاط ، فقد قامت بالعديد من المقابلات مع الاخصائيين بالمعامل رغبة منها فى التعرف على المشاكل ولاشراكهم فى اتخاذ القرارات . وكان من نتيجة هذه المقابلات أن طلبت منهم عدة تقارير تتضمن معلومات مسهبة عن طبيعة الأنشطة بالقسم ، وانكبت السيدة نجوى سالم على دراسة هذه المعلومات وتحليلها ، ثم خلصت بعد عدة أسابيع إلى مجموعة أخرى من القرارات التخطيطية والرقابية والتنظيمية ، والتى ساعدت على انتظام العمل وانخفاض نسب الغياب والتأخير والشكوى وارتفاع الروح المعنوية والشعور بالانجاز والسعادة لكل من المديرة الجديدة ومرؤوسيها .

فرق بين المصطلحات التالية :

١ – المستويات التنظيمية والمستويات الإدارية .
٢ – الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية .
٣ – المهارات الفنية والسلوكية والذهنية .

أســئلة :

١ – ماهو الأسلوب الذى تم به انتقال السيدة نجوى سالم إلى وظيفة الادارة ؟
٢ – حدد الأنشطة والعمليات الادارية التى قامت بها المديرة الجديدة ؟
٣ – حدد كيف استخدمت المديرة الجديدة المهارات الفنية والسلوكية والذهنية فى إدارة قسمها ؟
٤ – أرسم خريطة تنظيمية للقسم قبل وبعد تعيين السيدة نجوى سالم ؟

الفصـــل الرابع
تطــور الفكــر الإدارى

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الانسان ، وازداد الاهتمام بها منذ عرف الانسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على انشطته منذ آلاف السنين . وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادىء وأساليب إلا أواخر القرن الماضى . ويتناول هذا الفصل التطور التاريخى لعلم الإدارة مركزاً الاهتمام على أحدث التطورات للنظريات العلمية .

البداية ترجع إلى أعماق التاريخ :

يرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة أو أربعة آلاف سنة ماضية ، وللتدليل على ذلك يمكن أخذ عملية بناء الاهرامات كمثال . ولقد تم استخدام ٢,٣ مليون قطعة من الحجر تزن كل قطعة حوالى طن ، و ١٠٠,٠٠٠ عامل و ١٣ فدان بخلاف العديد من الأدوات والآلات والخامات . ولبناء مثل هذا الصرح الهائل يلزم حصيلة من العلم بمبادىء التخطيط « التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وفن التعامل مع الناس وتحميسهم للعمل وقيادتهم والاتصال بهم . ويمكن الاستعانة بالعديد من الأمثلة لدى الرومان واليونانيين والفرس وغيرهم .

ميكيافيلى ... كتب ميكيافيلى كتابه « الأمير » فى القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم احدى المدن الايطالية . وفى هذا الكتاب وصف ميكيافيلى كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء . وكان المبدأ الأساسى فى هذا الكتاب هو « الغاية تبرر الوسيلة » وهذا يعنى أن أى وسيلة أو تصرف ، حتى ولو كانت غير شريفة أو غير أخلاقية ، هى مشروعة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف . ولقد توالت نصائح ميكيافيلى للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لاحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين . ولا يمنع ذلك أيضاً ، كما فى الفكر الميكيافيلى ، من استخدام الحب والحوافز والمكافآت على أن يكون هذا فى ظل استخدام أساليب الردع[1] .

(١) يمكن الرجوع لمزيد من التفاصيل فى علاقة الفكر الميكيافيلى بالادارة إلى الكتاب التالى

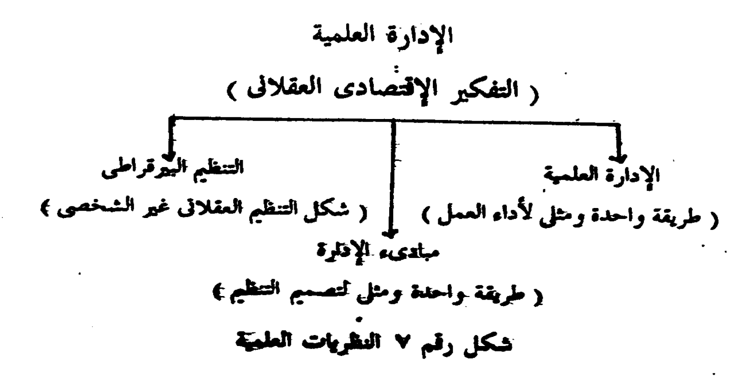
. والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة جزئياً لدى بعض المديرين أو بعض المنظمات الآن على الأخص السياسى منها . حتى أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من وقت لآخر لأساليب غير أخلاقية وأساليب المراوغة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة نسبية عن المنظمات الأخرى . ويمكن القول أن الاعتماد كلياً على هذا الأسلوب لاتؤتى ثماره فى الأجل الطويل .

النظرية الكلاسيكية فى الإدارة :

يمكن التعرف على مجموعة من النظريات المتشابهة فى الإدارة وأطلاق أسم كلاسيكى أو تقليدى عليها لأنها قديمة نسبياً وأيضاً مازالت مستخدمة فى الكثير من تصرفاتنا الإدارية . ولقد ظهرت هذه النظريات فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين . وتعتمد مجموعة النظريات الكلاسيكية على التبرير الاقتصادى للأمور ومن أمثلته أن الناس مدفوعين للعمل للحصول على العوائد المادية ، وأنهم تبعاً لذلك سيطيعون أوامر منظماتهم ، وأن هذه المنظمات يمكنها السيطرة على الناس من خلال الأجور والحوافز المادية ، وأنها يمكن أن تصمم العمل والوظائف والمنظمة بالشكل الذى تقلل به ولأقصى قدر تأثير العلاقات الشخصية على العمل ، والذى نزيد به ولأقصى قدر العقلانية والتدبر والموضوعية فى العمل(٨). ويوضح شكل رقم ٧ النظريات العلمية المختلفة .

Antony Joy, Management and Michiavelli; An Inquiry Into the Politics of Corporate Life, New York. Bantman, 1968.

(7) Edgar Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J. Prentice- Hall, 1970. 55



شكل رقم ٧ النظريات العلمية

الإدارة العلمية : تعتبر محاولات فردريك تيلور أول محاولة منظمة فى هذا المجال ، وقد كانت هذه المحاولات فى شكل مجموعة من التجارب الإدارية فى الشركات التى عمل بها ، وتبلورت هذه التجارب والمحاولات فى كتابه « مبادىء الإدارة العلمية » عام ١٩١١ ، وهذه المبادىء هى :

١ – يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .
٢ – يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة ، كما فى النقطة ١ .
٣ – يجب أن يتعاون الافراد مع الإدارة فى تحقيق العمل بالطريقة السليمة .
٤ – يجب أن يتم تقسيم العمل فى المنظمة بين الادارة والعمال ، وتضطلع الادارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام والوظائف الموكلة إليهم .
٥ – المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هى مايسعى إليه الفرد أساساً من العمل ، ويمكن دفعه للأداء من خلالها .

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك جيلبرت وليليان جيلبرت فيما يسمى « بدراسات الحركة والوقت » وهى تلك الدراسات التى تقوم ببحث أنواع الحركات التى يؤديها العامل فى عمله ووقت كل حركة ، حيث

يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذى يؤدى إلى أداء أسهل واسرع . واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات ففتح الزوج مكتب للاستشارات الادارية وحصلت الزوجة على دكتوراه فى علم النفس وكان عنوان رسالتها « علم النفس الادارى » وذلك فى عام ١٩١٥ .

ومن الطريف أن يذكر أبناء فرانك وليليان جيلبرت أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل ، فقد وجد أن ادخال زراير القميص فى العراوى اسرع لو تم ذلك من أعلى (ويحتاج ذلك إلى ثلاث ثوانى) عما لو تم ذلك من أسفل (ويحتاج ذلك إلى سبع ثوانى) . وعندما حاول أن يطبق ذلك على حلاقة ذقنه استطاع أن يختصر المدة إلى ٤٠ ثانية عندما استخدم ماكينتين للحلاقة وحركات معينة ، إلا أنه للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه . وعلى هذا يمكننا القول أن أسرع الطرق ليس فى كل الأحوال أكفأها .

وباختصار ، يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية فى أنها ركزت على ضرورة التخصص فى العمل ، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال ، وضرورة الاختيار والتدريب .

مبادىء الإدارة : ركزت مجموعة أخرى من المنظرين الكلاسيكيين ليس على العمال ووظائفهم بل على العمليات الإدارية والتنظيمية في المشروع . وكان من أشهر رواد نظرية مبادىء الإدارة مديراً لشركة مناجم في فرنسا يدعى « هنرى فايول » الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هى التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة . وبناءاً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع ١٤ مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه .

وفيما يلى نذكر الأربعة عشر مبدأ :

١ — تقسيم العمل والتخصص ... يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل

بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه .

٢ – السلطة والمسئولية ... وتعنى السلطة الحق فى إصدار الأوامر والمسئولية هى مقدار ، المساءلة الناجم عن التمتع بحق اصدار الأوامر .

٣ – الضبط والربط ... إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هى أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب فى حالة حدوث أخطاء ، على أن يتم التطبيق بصورة عادلة .

٤ – **وحدة الأمر ... تعنى أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد .**

٥ – وحدة الهدف ... تعنى أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها فى تحقيق أهداف المشروع .

٦ – أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية . وهذا يعنى أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد ، تأتى مصالح المنظمة فى ترتيب متقدم .

٧ – عوائد العاملين ... يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة .

٨ – المركزية ... إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية فى حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين .

٩ – التسلسل الرئاسى ... لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة فى عمليات الاتصال .

١٠ – النظام ... على الموارد مثل الخامات والأفراد والادوات أن تكون فى مكانها فى الوقت المناسب لكى توفر استخدام أمثل .

١١ – العدالة ... لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين .

١٢ – استقرار العمالة ... لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم .

١٣ – المبادأة ... لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع .

١٤ – تنمية روح الجماعة ... يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين .

التنظيم البيروقراطي ... يعتبر « ماكس فيبر » أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطى فى دراسة والتنظيم . ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الادارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك . ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادىء الآتية :

١ – التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للاعمال والوظائف .
٢ – التسلسل الرئاسى ضرورى لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم .
٣ – نظام للقواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين .
٤ – نظام للاجراءات ضرورى لتحديد اسلوب التصرف فى ظروف العمل المختلفة .
٥ – نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحيدة فى التعامل .
٦ – نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل .

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادىء وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات . ومبادىء البيروقراطية ، فى حد ذاتها ، ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو أجراء ، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة . لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطى فى الظهور . وهذه العيوب هى :

١ – تضخم الأعباء الروتينية .
٢ – عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمات واهتمامهم فقط باستيفاء الاجراءات .
٣ – شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم .
٤ – الاجراءات والقواعد تؤدى إلى تشابه فى شكل السلوك وتوحده ثم إلى تحجره ، مما يزيد الأداء صعوبة .

٥ – الاعتماد الصارم على القواعد والاجراءات يقضى على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصى .

ولانهاء النقاش حول النظريات الكلاسيكية نود أن نشير إلى أنها كانت تفترض الرشد والعقلانية فى تصرفات الناس وأنهم سيسعون إلى الموضوعية ، وواقع الأمور يشير إلى أن كثير منا يتصرف كانعكاس لدوافعه ورغباته وميوله وليس على أساس من العقل والرشد .

وتفترض النظريات الكلاسيكية وجود مبادىء عامة تطبق على الأفراد والأعمال والمنظمات فى كل زمان ومكان ، ويصعب قبول هذا لأن ماقد يكون مفيداً فى موقف قد لا يكون مفيداً فى آخر ، وبالتالى يصعب قبول عمومية هذه المبادىء . ولايجب الخروج من هذا النقاش بالنقد فقط لهذه النظريات ، بل يجب تقديرها لأنها تقدم لنا العديد من المبادىء التى مازالت مستخدمة وبقوة ، كما أن هذه النظريات كانت الأساس السليم لتطور علم الادارة ولظهور نظريات حديثة .

النظريات الكلاسيكية الحديثة :

ظهرت الأفكار الموجودة فى النظريات الكلاسيكية الحديثة فى الفترة مابين العشرينات والخمسينات من هذا القرن . وكان الاتجاه السائد فى هذه الأفكار هو التركيز على الاحتياجات الاجتماعية للعاملين واتجاهاتهم النفسية ، وتفترض ان الانسان لايتصرف برشد أو بعقلانية وإنما بناءاً على ميوله ورغباته ، وأن الناس عندما يذهبون إلى أعمالهم يحملون معهم احتياجاتهم الاجتماعية .

وقد ظهرت هذه النظريات كنتاج لمجموعة من التجارب فى مصنع هاوثورن فى شركة وسترن إليكتريك بقيادة إلتون مايو مع ديكسون وروثلزبرجر فى أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من هذا القرن[٢]. وكان من نتيجتها أن

(8) F.J. Roethiisberger, and W.J. Dickson, Management and the Worken, New York, Wilek, 1934.

العوامل الاجتماعية ومشاعر الناس وحاجاتهم الاجتماعية لها تأثير قوى على انتاجيتهم فى العمل . ويلاحظ أن النظريات الكلاسيكية الحديثة سميت بهذا الاسم لأنها لم ترفض مبادىء النظرية الكلاسيكية وإنما عدلت من القليل منها ، فهى ترفض أن يعامل الانسان كآلة وإنما كفرد له مشاعره وأهميته وأن عوامل معينة أهميتها فى العمل كروح الجماعة والعلاقات الانسانية والمشاركة .

ويمكن تلخيص أهم مبادىء النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الانسانية فى الآتى :

١ - يتأثر فى سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
٢ - يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
٣ - إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية فى العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به .
٤ - يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملاءهم فى العمل أكثر من تأثرهم بأنظمة الرقابة الادارية والحوافز المادية .
٥ - على الادارة أن تأخذ المبادىء الأربعة السابقة فى الحسبان عند تصميم سياساتها فى التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين .

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة فى تكوينها للسياسات التى تتعامل بها مع العاملين ، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة فى اتخاذ القرارات ، أنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها ، وأنظمة الاقتراحات ، والرحلات والحفلات الاجتماعية . وما يعيب هذه النظرية أنها تغالى فى استخدام العلاقات الانسانية الأمر الذى قد يصل إلى التدليل أو الأفساد ، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على انتاجية العاملين .

النظريات الحديثة فى الإدارة :

ظهرت من الخمسينات حتى السبعينات من هذا القرن مجموعة من

النظريات التي تعترف أن المنظمات ذات تكوين مركب (أو معقد لو شئت ذلك) فهناك أهداف ، وعمليات إدارية ، ومديرين ، وعاملين ، وأنشطة ، وموارد عديدة . وهذا التعدد يستلزم الرجوع إلى علوم متعددة حتى يمكن تفسير الظواهر الادارية المختلفة ، مثل علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم السياسة ، والرياضيات ، وعلوم الاتصال ، وغيرها .

وسنقوم فى هذا الجزء بتناول أهم النظريات الحديثة فى الادارة وهى :

١ – نظرية العلوم السلوكية .
٢ – نظرية بحوث العمليات .
٣ – نظرية النظم .
٤ – النظرية الموقفية (أو الاعتمادية)

نظرية العلوم السلوكية ... نتيجة للعيوب التى ظهرت فى نظرية العلاقات الانسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) ، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذى يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لاعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح لهم فى أعمالهم .. فبينما ركزت نظرية العلاقات الانسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والافساد ، فان النظريات الحديثة تحاول أن تعطى تفسيرات واقعية ، والاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الادارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس فى أعمالهم . ومن رواد هذه النظرية كريس ارجيريس ، ودوجلاس ماكجريجور ، ورنسيس ليكرت ، وابراهام مازلو ، وفردريك هرزبرج .

ويمكن تجميع أراء هؤلاء وتلخيصها فى المبادىء الآتية :

١ – يختلف الناس فى حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات ، وعلى العموم يبدأ الانسان بمحاولة تحقيق واشباع حاجاته المادية الاولية ثم الحاجة للأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة للتقدير ، ثم الحاجة لتحقيق الذات . وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد فى إشباع حاجاتهم

يساعد فى ابراز طاقاتهم ، وامكانياتهم إلى أبعد حد .

٢ – يسعى الأفراد أن يكونوا ناضجين وناجحين فى العمل ، وهم يبرزون طاقاتهم لكى يشعروا بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح .

٣ – هناك قدر من الانضباط الذاتى لدى الأفراد ، وأن ارقابة الدقيقة التى قد تفرضها الادارة تؤذى هذا الشعور بالانضباط الذاتى ، وعليه فان الرقابة غير المباشرة من قبل الادارة مع إشعار الناس بأنهم مسئولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الاحساس بالانضباط الذاتى ، ويشبع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجة .

٤ – يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل والأداء المميز ، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة فى العمل والانجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف عمل مواتية لابراز طاقات العمل والإنجاز .

٥ – يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التى يعمل بها ، فان لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف .

٦ – إن اعتراف المنظمات بالمبادىء الخمسة السابقة يعنى اقتناعها بضرورة وضع ممارسات والسياسات الادارية المرونة فى تصميم العمل مما يسمح بحريات للافراد لابراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصى ، ونظم الأشراف المرنة التى تسمح فى آن واحد بكل من شعور الناس بانضباطهم الذاتى وأيضاً بتطبيق نظام محكم للرقابة ، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات فى ممارسة السلطة المفوضة ، وغيرها من الممارسات .

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادىء التى اثبتت التجارب أنها ناجحة ، إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى فى العملية الارية والمنظمات لم تغطيها النظرية ، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع اغفال العمليات

الادارية والتنظيمية ، وهذا القصور وهو ما تسعى مجموعة النظريات التالية فى محاولة بحثه وعلاجه .

مدرسة بحوث العمليات ... ظهرت هذه المدرسة كنتاج للحاجة إلى الاهتمام بالعمليات الادارية بصورة علمية ، وكنتاج للتطور فى الادارة العلمية التى تهتم بايجاد أنسب الطرق لأداء العمل استناداً إلى البحث ، وكنتاج لمحاولة الاستفادة من علوم الأحصاء والرياضة التطبيقية ، لقد ظهرت مدرسة تعنى بالبحث العلمى للعمليات الادرية في محاولة لايجاد حلول علمية لمشاكلها مستخدمة ذلك الأساليب الكمية ، وهى مدرسة بحوث العمليات .

وتهدف هذه المدرسة إلى محاولة حل المشاكل الادارية واتخاذ قرارات تتسم بالرشد والعقلانية باستخدام الأساليب الأحصائية والرياضية . وللتبسيط إذا قيل أن احدى الشركات يمكنها فتح سوق جديدة لها فى مدينة دمنهور كامتداد لمدينة الاسكندرية وكانت الشركة تنوى عرض ١٠٠٠ وحدة بدمنهور سعر الوحدة ٥٠ جنيه بربح قدره ١٥ جنيه للوحدة ... وكنتيجة للبحوث التسويقية الاستطلاعية تبين أن احتمال البيع لهذه الوحدات هو ٧٠٪ وأن الشركة تخسر ٢٠ جنيه فى الوحدة غير المباعة والسؤال المثار الآن هل تقوم الشركة على دخول السوق الجديدة أم لا ؟.. للاجابة كمياً على هذا التساؤل واتخاذ قرار يمكن القول بأن دخول السوق يحقق إحتمالاً للربح مقداره ١٠٠٠ وحدة × ١٥ جنيه ربح للوحدة × ٧٠٪ احتمال تحقق الربح = ١٠,٥٠٠ جنيه .

كما يمكن القول بأن احتمال الخسارة هو ١٠٠٠ وحدة × ٢٠ جنيه خسارة الوحدة × ٣٠٪ احتمال تحقق الخسارة = ٦٠٠٠ جنيه ... وبطرح احتمال الخسارة من احتمال الربح يمكن القول بأن صافى إحتمال الربح يساوى ٤٥٠٠ جنيه وبالتالى يجب أن يكون القرار النهائى فى صالح دخول السوق الجديدة بدمنهور .

ويلاحظ أن المثال السابق يمثل تبسيطاً شديداً للنواحى الكمية ، وتتعدد طرق وأدوات بحوث العمليات وتتعمق فى النواحى الرياضية والاحصائية

وتتعقد حساباتها للدرجة التى قد يحتاج إلى خلفية متقدمة من الادارى فى هذه النواحى وللدرجة التى قد تستلزم استخدام الحاسبات الآلية (الكمبيوتر) فى استخراج الحلول .

وتقدم هذه المدرسة بعض المزايا مثل الدقة والموضوعية فى اتخاذ القرار وإن كان يعيبها صعوبة توفير بيانات كمية عن العمليات الادرية أو المشاكل ، ولجوء المتخصصين فى بحوث العمليات إلى افتراض فروض معينة لتطبيق الطريقة أو النموذج الرياضى المستخدم ، كما قد يستلزم الأمر أحياناً إلى تبسيط البيانات أو الغاء بعضها مما قد يسبب فى النهاية عدم واقعية الحلول واتخاذ القرارات أو عدم مناسبتها لطبيعة المشكلة . وبالرغم من هذه العيوب ، إلا أنه يمكن القول أن هذه المدرسة تساهم فى حل العديد من المشاكل عن طريق محاولة وضعها فى شكل أرقام وعلاقات كمية مما قد يؤدى إلى التعقل والرشد فى اتخاذ القرارات .

وسيتناول هذا الكتاب بشىء من التبسيط بعض أدوات بحوث العمليات كمثال فى كيفية تأثير الاتجاهات الكمية والرياضية على اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط أو التنظيم والرقابة . وسيتم تناول هذه الأدوات كل عند تناول العمليات الادارية المختلفة من اتخاذ قرار وتخطيط وتنظيم ورقابة .

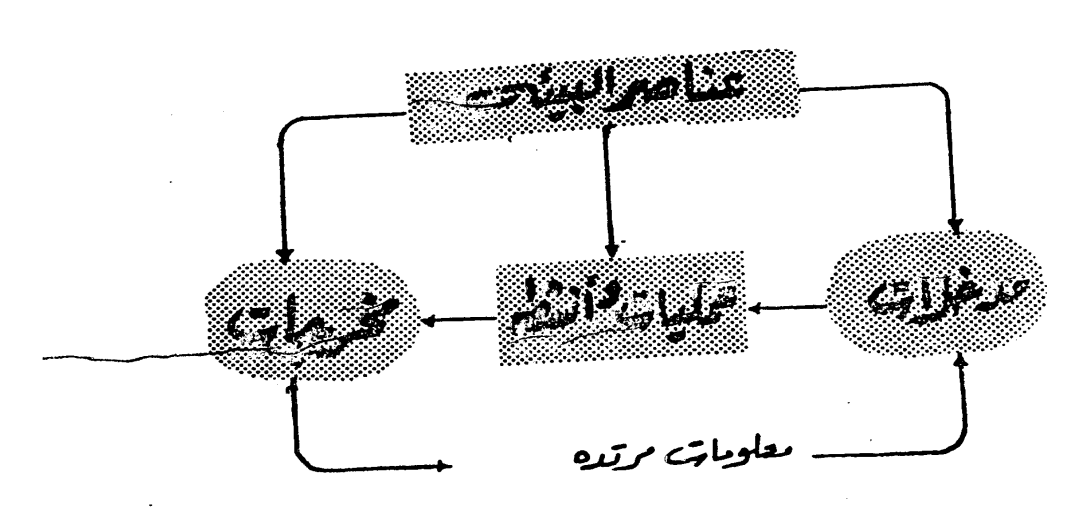
نظـرية النظــم .. النظام هو كيان من العناصر المعتمدة على بعضها والتى فى تفاعلها تؤثر على بعضها كما تؤثر على النواتج والانجازات المطلوب تحقيقها وأهم اسهام لهذه النظرية يتمثل فى النظر إلى المنظمات أو المستودعات كنظام كبير تتكون من عدة أنظمة جزئية تؤثر وتتأثر وتتفاعل مع بعضها .

ويمكن النظر إلى النظام باعتباره يتكون من العناصر التالية ، كما يمكن الاعتماد على شكل رقم ٨ لتعميق الفهم :

١ – المدخلات ... مثل الخامات والأفراد والمعلومات .

٢ – العمليات والأنشطة ... هى مجموعة الأنشطة اللازمة لمزج وتحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات ، وهذه الأنشطة قد تمثل عمليات تحويل صناعى أو الانتاج أو العمليات الادارية المختلفة .

٣ – المخرجات ... وهى عبارة عن النواتج أو الأهداف الواجب الوصول إليها مثل انتاج وتسويق سلعة معينة .



شكل رقم ٨ مكونات النظام

٤ – المعلومات المرتدة .. هى معلومات تصل إلى المسئولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات أو النواتج ، والمعلومات تمس ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه ، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل .

٥ – البيئة ... وهى مجموعة الأنظمة الخارجية مثل الأنظمة السياسية والحضارية والقانونية والفنية والاقتصادية وهى تؤثر على شكل وطبيعة المدخلات والعمليات والمخرجات .

ويتمثل مساهمة نظرية النظم فى ضرورة النظر إلى الأفراد والعمليات الادارية والأهداف فى أى منظمة كمجموعة من الأنظمة الفرعية التى تكون نظام متكامل ، وأن هذا النظام يتأثر بالتفاعلات التى تحدث بين عناصر هذا النظام .

النظرية الموقفية .. تعتمد هذه النظرية على أن التعقد فى مكونات المنظمات والتعقد فى العملية الادارية والتغير المستمر فى البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة واجراءات موضوعة بصورة مسبقة فى كل الحالات والظروف . وبالتالى فان هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناءاً على الموقف والظروف المحيطة . وعليه يمكن ، وللتبسيط ، القول بان هذه النظرية تقول بأن المدير يتصرف بناءاً على المنطوق التالى : لو أن الظروف هى كذا وكذا ، فان التصرف السليم هو كذا وكذا ، وهو يمكن تصويره كالآتى :

لو .... ——— فان ....

ويتشكك البعض فى أصول هذه النظرية معتمدين على أن نتائج البحوث العلمية فى الادارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادىء الادارة ، أى أن مبادىء الادارة لم يتم اثبات صحتها فى كل الظروف والمواقف ، ومن هنا يصح القول بأن لكل ظرف أو موقف المبادىء التى تناسبه . أو أننا يمكن القول بأن مبادىء الادارة التى تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسئولية وغيرها هى مبادىء مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحوير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف . فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن من المبادىء العامة هو تفويض السلطة للمرؤوسين واشراكهم فى اتخاذ القرارات ، وكتحرير من هذا المبدأ يمكن القول لو أن المرؤوس ذو شخصية سوية ومدرب وعلاقته بالرئيس جيدة فان التفويض يؤتى ثماره ، ولو أن المرؤوس ذو شخصية مضطربة وغير مدرب إدارياً فان تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محدودة .

ويعاب على هذه النظرية أنها لاتسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف ، كما أنها تقلل من أهمية مبادىء الادارة . ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف وفقما تمليه الظروف والموقف .

خلاصــة :

ترجع النشأة التاريخية للادارة إلى عدة آلاف سنة ، إلا أن ظهورها كمعرفة منظمة لم يكن إلا فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين .

ركزت النظريات الكلاسيكية للادارة على استخدام التفكير الاقتصادي العقلانى . وعليه فانه يمكن الوصول إلى تصميم أنسب طريقة لأداء العمل (مدرسة الادارة العلمية) ، أو إلى تصميم أنسب طريقة لتنظيم العمل (مدرسة مبادىء الادارة) ، أو إلى وضع ترتيبات واجراءات تضمن التنظيم العقلانى والرشيد وغير الشخصى (مدرسة التنظيم البيرقراطى) ... ولقد افترضت هذه النظريات إمكانية التحكم فى مشاعر الأفراد من خلال التصرفات الرشيدة لتصميم العمل والأجور .

وحاولت النظريات الكلاسيكية الحديثة أن تعدل من الافتراض الأخير موجهة الاهتمام إلى مشاعر الأفراد واحتياجاتهم الاجتماعية ، ودوافعهم ، واتجاهاتهم النفسية إلى الدرجة التى انتقد فيها البعض هذه النظريات بأنها محاولة لتدليل وافساد العاملين .

وتركيز النظريات الحديثة فى الادارة إلى محاولة الاعتراف بأن المنظمة والموارد والعملية الادارية هى مجموعة معقدة من العناصر الواجب دراستها . فمدرسة العلوم السلوكية تحاول أن تعترف بالاختلاف بين الناس وسعيهم لتحقيق النضج الذاتى والانجاز ، وفى سعيهم لذلك يمكن للمنظمات أن تصحح الأنظمة الادارية والعمل بالشكل الذى يحقق أهداف كل من المنظمة والأفراد . أما مدرسة بحوث العمليات فقد ركزت على جدوى استخدام الاتجاهات الكمية فى حل المشاكل الادارية واتخاذ قرارات سليمة . وتساهم نظرية النظم فى دراسة المنظمات والموارد والعملية الادارية كمجموعة من العناصر المتأثرة ببعضها البعض فى نظام متكامل من العلاقات والاجزاء . أما النظرية الموقفية فانها تشجع المدير على التصرف بالشكل الذى يمليه الموقف والظروف المحيطة بالمشكلة .

أسـئلة للمراجعـة

- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (×) أمام العبارة الخطأ

١ - أهم خصائص النظرية الكلاسيكية أنها تركز على الرشد الاقتصادى للفرد فى العمل .

٢ - تفترض وجهة النظر الكلاسيكية أن الناس غير مهمين .

٣ - اهتمت مدرسة عملية الادارية بالاساليب الكمية فى اتخاذ القرارات .

٤ - نبعت فكرة البيروقراطية عند « ماكس فيبر » كرد فعل ضد التعسف الادارى وسوء استخدام السلطة .

٥ - تعتمد النظرية البيروقراطية على مبادىء التخصص ووضع الاجراءات والقواعد التى تتسم بالموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية .

٦ - النظرية الكلاسيكية فى الادارة مازالت تقدم لنا العديد من المبادىء المستخدمة حالياً فى ممارسات المديرين .

٧ - النظرية الكلاسيكية الحديثة تهتم بالعلاقات الانسانية والمشاركة وروح الجماعة والاحتياجات الاجتماعية للعاملين .

٨ - يعاب على النظرية الكلاسيكية الحديثة أنها تغالى فى استخدام العلاقات الانسانية للدرجة التى قد تصل إلى التدليل والافساد .

٩ - ترفض نظرية العلوم السلوكية (فى المدرسة الحديثة للادارة) المبادىء السائدة فى نظرية العلاقات الانسانية (المدرسة الكلاسيكية الحديثة) .

١٠- تفترض نظرية السلوكية سوء النية فى سلوك الناس وتصرفاتهم .

١١- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالاتجاه الاحصائى والرياضى فى اتخاذ القرارات .

١٢- تهتم مدرسة بحوث العمليات بالنظر إلى المنظمة كمجموعة من الاجزاء التى تؤثر فى بعضها وتكون نظاماً متكاملاً .

١٣- مكونات نظرية النظم هى التخطيط والتنظيم والرقابة .

١٤- النظرية الموقفية يمكن تمثيلها فى الألفاظ : لو .... فان ....

للحل أنظـر الصفحـات القادمـة

حل العبارات الصحيحة والخطأ ؟

(١)	√	(٨)	√
(٢)	×	(٩)	×
(٣)	×	(١٠)	×
(٤)	√	(١١)	×
(٥)	√	(١٢)	×
(٦)	√	(١٣)	×
(٧)	√	(١٤)	√

اختار الاجابة السليمة لكل عبارة من العبارات التالية من بين بدائل الاجابات المختلفة ؟

١ – إن النظرية الادارية التى استمدت خصائصها من التركيز على الرشد الاقتصادى للادارة والتنظيم تسمى :

(أ) النظرية الكلاسيكية .

(ب) النظرية الكلاسيكية الحديثة .

(جـ) نظرية الادارة الحديثة .

(د) نظرية الرشد الاقتصادى .

(هـ) نظرية الرشد .

٢ – تفترض وجهة النظر الكلاسيكية فى الادارة أن :

(أ) الناس غير مهمين .

(ب) الناس يتم دفعها عن طريق المحفزات الاقتصادية .

(جـ) الناس يتم دفعها عن طريق الحاجات الاجتماعية .

(د) الناس يتم دفعها بمجموعة مثاليات .

(هـ) لاشىء مما سبق .

٣ – تركز الادارة العلمية على :

(أ) تطوير أحسن طريقة لأداء العمل .

(ب) تطوير أحسن طريقة لتشغيل التنظيم (المنظمة) .
(جـ) البيئة الاجتماعية لمكان العمل .
(د) النظرية الموقفية .
(هـ) كل ماسبق .

٤ - اعترف أصحاب فكر العلاقات الانسانية :
(أ) بضرورة الحوافز المادية وتنميط العمل .
(ب) فوائد بحوث العمليات .
(جـ) كون تقسيم العمل ودراسة الحركة والوقت أمر عملي .
(د) لاشيء مما سبق .
(هـ) كل ماسبق .

٥ - تركز النظرية الكلاسيكية الجديدة فى الادارة على :
(أ) أفضل طريقة لأداء العمل .
(ب) إمكانية إستجابة الناس لقواعد الرشد .
(جـ) إستجابة الناس لتسلسل السلطة والحوافز الاقتصادية .
(د) الحاجات الاجتماعية ورغبات واتجاهات الناس .
(هـ) كل ماسبق

٦ - نظرية الادارة الحديثة :
(أ) أكدت عدم صدق نظرية الادارة العلمية .
(ب) أكدت عدم صدق النظرية الكلاسيكية الجديدة .
(جـ) أوضحت تعقد التنظيمات الحديثة .
(د) كل ماسبق .
(هـ) لا شيء مما سبق .

٧ - تركز النظرية الموقفية على :
(أ) الحاجة إلى الحوافز على أساس القطعة .
(ب) الحاجة للعمال المؤهلين بشكل جيد .
(جـ) أنسب تصرف يناسب الموقف .

(د) الحاجة لتعريف جيد لوصف الوظيفة .

(هـ) كل ماسبق .

للحـل أنظـر الصفحـة التاليـة ...

- حل تمرين الأجابات البديلة :

(١) أ

(٢) ب

(٣) أ

(٤) د

(٥) د

(٦) جـ

(٧) جـ

- قارن بين المفاهيم التالية :

١ - الادارة العلمية ، ومدرسة مبادىء الادارة ، ومدرسة التنظيم البيروقراطى .

٢ - النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة .

٣ - نظرية العلوم السلوكية ونظرية بحوث العمليات .

٤ - نظرية النظم والنظرية الموقفية فى الادارة .

٥ - النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة فى الادارة .

- أكتب مذكرات فى الموضوعات التالية :

١ - تأثير التفكير العقلانى الرشيد على مفاهيم ومبادىء النظرية الكلاسيكية للادارة .

٢ - معالج النظرية الكلاسيكية الحديثة ومدرسة العلوم السلوكية لطبيعة السلوك الانسانى للأفراد داخل العمل .

٣ - مساهمة نظريات الادارة المختلفة فى تكوين الفكر الادارى الحديث .

تدريب على بناء المهارات

لكى تشعر ماهى الادارة العلمية وفائدتها نوصيك بالآتى :

اقتطع جزء من وقتك أثناء عملك لنشاط معين ، ودون على ورقة ماذا تفعل ؟.. وكيف تؤدى النشاط ؟.. حاول أن تجرى بعض التحسينات على طريقة الأداء . تساءل الآن هل حسنت من أداءك ؟.. لاتهتم كثيراً إذا لم يطرأ تحسين ، لأنه ربما يكون النشاط الذى قمت بتحليله هو نشاط تؤديه يومياً ، وبالتالى قد تكون حاولت فيما سبق تحسين عملك بطريقة لا إرادية .. حاول أن تطبق نفس الخصوات فى وظيفتك أو فى عملية أو نشاط أو مهمة جديدة عليك ... ستلاحظ الخطوات فى وظيفتك أو فى عملية أو نشاط أو مهمة جديدة عليك ... ستلاحظ أنه فى كثير من الأحيان سيحالفك التوفيق فى تصميم العمل أو النشاط بطريقة جيدة .

حـــالة تطبيقيـــة

المـدير الطـيب :

يتخرج مروان العارف من قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة التحق بالمشروع الذى أنشأه والده ، وهذا المشروع صغير الحجم به ٢٥ من العاملين النصف مهرة ... وبعد أسبوعين من العمل تحدث الوالد إلى مروان قائلاً : لقد اتيحت لى الفرصة لمتابعة عملك وأسلوبك فى إدارته وأود أن أقول انك (طيب زيادة عن اللزوم مع العمال) وأنا أعرف انك قد درست علاقات انسانية وأشياء من هذا القبيل بالجامعة ولكن يجب أن تعلم ان العمل لن يستقيم بهذه العلاقات الانسانية ، فهناك أشياء أهم ن أن تكون طيباً فى العمل .

أســئلة :

١ – ماهو رد فعلك لحديث الوالد لمروان العارف ؟
٢ – ماهو فى رأيك أسلوب كل من الوالد والابن فى الادارة ؟
٣ – هل الطيبة تعنى العلاقات الانسانية فى الادارة ؟

حــالة تطبيقيــة

أعرف للإمتحان ، لكن أعمل بطريقتك القديمة !..

التحق على أبو العينين باحدى دورات التنمية الادارية التى تنظمها شركته ، وفى احدى ندوات الدورة حدثهم الاستاذ الجامعى عن اساليب عديدة وحديثة للادارة فهذا مدخل كمى للادارة ، وذاك مدخل للنظم ، وآخر مدخل موقفى ... الخ ... ويعتقد على أبو العينين أن أسلوبه فى الادارة أسلوباً جيداً إلا أن هذه الندوة قد أثارت قلاقله : فانه لم يستخدم بحوث العمليات ، ولم ينظر إلى ادارته كنظام ، ولم يتبع المدخل الموقفى فى الادارة ، وأن كل مايفعله هو بعض من التخطيط لمستقبل ادارته ومتابعة التنفيذ بواسطة مرؤوسية وتصحيح الأخطاء التى تظهر ، وهو يعتقد أن أسلوبه هذا يرتكز على خبرته وعلى احساسه بما يجب . ولقد خلص على أبو العينين من قلقه بالتبرير ان هذا الاستاذ الجامعى يحاول تعقيد الأمور . وان ما يتبقى عليه هو أن يعرف المادة العلمية فقط لأداء الامتحان ، وانه حال عودته لادارته عليه أن يعود لطريقته التى تعود فى الادارة .

أســئلة :

١ – حلل موقف على أبو العينين .
٢ – لو أنك الاستاذ الجامعى وتعرف مايدور بخلد أبو العينين ، مالذى يجب أن تفعله ؟

هــل أنت ميكيافيلي ؟[٣]

الاستقصاء التالي يساعدك على تقييم تمسك على الطريقة الميكيافيلية وعلى قياس ميلك للتحكم فى الآخرين فى المواقف الشخصية .

كل عبارة من العبارات التالية تمثل وجهة نظر ، وليس هناك إجابة صحيحة وإجابة خطأ ، ولكن هناك موافقة أو عدم موافقة على هذه العبارات ، عليك إذن أن تقرأ العبارات وتضع أمامها أرقاما تتفق ورأيك ...

إذا كنت توافق بشدة	ضع رقم	+ ٣
إذا كنت توافق بعض الشيء	ضع رقم	+ ٢
إذا كنت توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	+ ١
إذا كنت لا توافق بشدة	ضع رقم	− ٣
إذا كنت لا توافق بعض الشيء	ضع رقم	− ٢
إذا كنت لا توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	− ١

والآن إقرأ العبارات باهتمام شديد :

١ – لا تخبر أى شخص بالسبب الحقيقى لأداءك شيئاً ما إلا إذا كان هذا مفيداً لك .
٢ – أفضل طريقة للتعامل مع الناس أن تخبرهم بالذى يريدون سماعه .
٣ – يجب أن يتخذ الفرد تصرفاً فقط عندما يشعر أنه سليم من الناحية الاخلاقية .
٤ – معظم الأفراد ذوى طبع طيب ومعاملة حسنة .
٥ – من الأأمن إفتراض أن كل الناس ذوى نوايا خبيثة ، وتظهر هذه النوايا عندما تعطى لهم الفرصة للتعبير عما يرغبون .
٦ – الأمانة هى أفضل سياسة فى كل الحالات .
٧ – لا يوجد عذر للكذب على الآخرين .

٨ – بوجه عام يمكن القول بأن الناس لا تعمل بجد إلا إذا دفعوا بالقوة للعمل .

٩ – بصفة عامة من الأفضل أن تكون متواضعاً وأميناً عن أن تكون مهماً وغير أمين .

١٠ – عندما تطلب من شخص ما فعل شيء لك فانه من الافضل إعطاءه الأسباب الحقيقية لرغبتك أكثر من إعطاءه أسباب تجلب له عبئاً أكثر .

١١ – معظم الذين يأتون فى مقدمة قيادة العالم يتصفون بالوضوح والاخلاقيات العالية .

١٢ – الفرد الذى يثق فى كل الناس هو الذى يبحث عن المشاكل .

١٣ – الفارق الأساسى بين المجرمين وغيرهم من الناس أن المجرمين لديهم الغباء الكافى للقبض عليهم .

١٤ – معظم الناس يتميزون بالشجاعة .

١٥ – من الحكمة مدح المهمين من الناس .

١٦ – من الممكن أن تكون جيداً فى كل الجوانب .

١٧ – لقد أخطأ « بارنوم » حينما قال أن هناك مولود غبى كل دقيقة .

١٨ – إنه من الصعب أن تصل للمقدمة دون أن تختصر الطريق .

١٩ – ان الذين يعانون من أمراض مستعصية يجب أن يكون لديهم الخيار « الموت بدون ألم » .

٢٠ – معظم الناس ينسون بسهولة موت أباءهم أكثر من فقد أملاكهم .

والآن كيف تحسب درجتك :

(أ) سجل فى قائمة الدرجات التى اعطيتها للاسئلة

١ ، ٢ ، ٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، .

(ب) إعكس الدرجات كالآتى :

+ ٣ تصبح — ٣

+ ٢ تصبح — ٢ ......الخ .

وذلك بالنسبة للأسئلة :

٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٧ .

(جـ) إجمع بعد ذلك درجاتك الكلية ...

كلما ارتفعت درجتك كلما كان لديك إعتقاد قوى أن الناس يمكن التحكم فيهم وتطويعهم فى المواقف الشخصية .

وأخيراً يمكنك مقارنة درجتك بدرجات نظرائك ...

وللعلم ... العبارات السابقة مأخوذة من كتابات ميكيافيلى .

الجـزء الثـالـث

الوظائف والمهام الادارية وبناء مهارات المديرين

الفصـــل الأول
إتخـاذ القـرارات

يقوم الفرد منا باتخاذ العديد من القرارات اليومية ، فماذا يرتدي ؟ وماذا يأكل ؟ وأين يذهب ؟ وماذا يفعل ؟ كلها أسئلة ومشاكل يجب حلها ويواجه الفرد مجموعة من بدائل الحل والتصرف لكل مشكلة وعليه أن يختار أنسب حل . وللتبسيط يمكننا أن نبدأ هذا الفصل بالعبارتين الصادقين التاليتين كمقدمة للتعرف على طبيعة اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرار هو حل المشكلة .
اتخاذ القرار هو الاختيار .

وسنتناول في هذا الفصل عدة موضوعات نبدأها بتعريف ماهية وطبيعة اتخاذ القرارات ، ثم ننتقل إلى التعرف على خطوات حل المشاكل أو اتخاذ القرارات ، ونتبع ذلك بالمؤثرات السلوكية الادارية المختلفة القرارات ، وأنواع القرارات ، ومساهمة المستويات الادارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات ، ودور جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وننهي الفصل بتناوله أهمية الاتجاهات الكمية في ترشيد القرارات الادارية .

ماهية وطبيعة اتخاذ القرارات :

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها ، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر فى أداء المنظمة كلها أو على أداء عامل صغير ، فانه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة . والمديرون مع اختلاف مستوياتهم الادارية يواجهون جميعاً مشاكل وعليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات . ونحن نقول يتعلموا لأن اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل أنه أيضاً مجموعة من القواعد والأجراءات التى لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات وأن يطور مهاراته الادارية .

واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التى يمر بها الفرد لكى يحل مشكلة ما . وبالتالى يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة . وتبدأ هذه العملية عادة باحساس المدير وانتباهه إلى أن

هناك مشكلة ، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة ، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول ، يلى ذلك محاولة وزن هذه البدائل للتعرف على أى من هذه البدائل يستطيع يحل المشكلة ، وبتقييم بدائل الحلول يتعرف المدير على أنسب بديل ، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة .

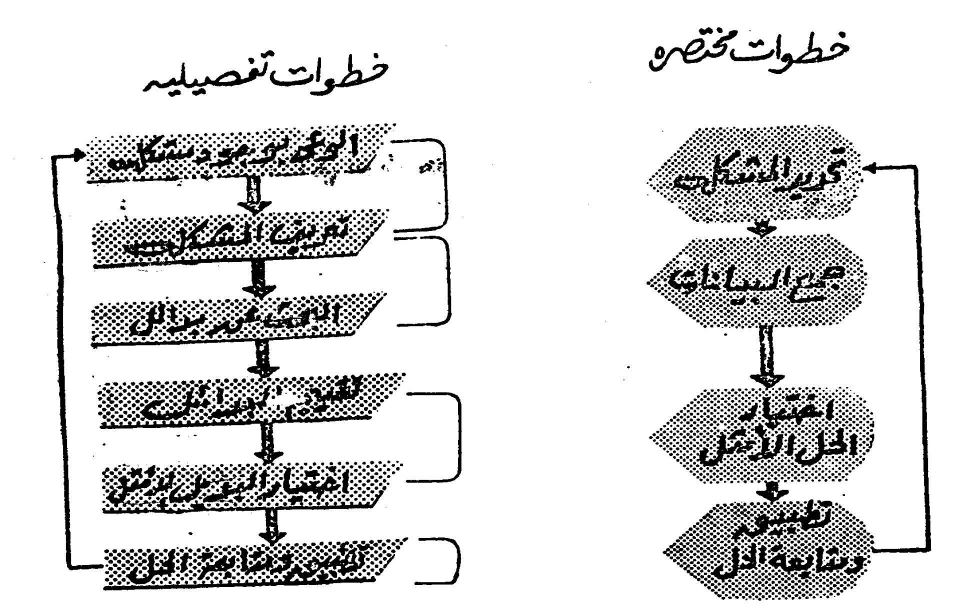
توضح الفقرة السابقة القرار هى « اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة » . وسنتناول فى القسم التالى خطوات عملية اتخاذ القرار بشيىء من التفصيل .

خطوات عملية اتخاذ القرار :

تمر عملية القرار بخطوات معينة ، وقد إختلف كتاب علم الادارة في عدد هذه الخطوات . ويوضح شكل رقم ٩ كيف يمكن أن يختلف عدد الخطوات بين وجهات النظر ، على أنه يلاحظ أن هذا الاختلاف مرجعة درجة التفصيل في الخطوات وليس في حذف أو اضافة خطوة أو خطوات من أو إلى عملية اتخاذ القرار . ويمكننا في هذا المجال اعطاء مثالين اعطاء مثالين لخطوات عملية اتخاذ القرار الأول مختصرة والثانية تفصيلية .

الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار هي :

١ – تحديد المشكلة .
٢ – جمع بيانات وحقائق من المشكلة وبدائل الحلول .
٣ – اختيار الحل الأمثل .
٤ – تطبيق الحل ومتابعته .



شكل رقم ٩ خطوات عملية لاتخاذ القرارت

الخطوات التفصيلية لاتخاذ القرار :

١ – الوعى بوجود مشكلة .
٢ – تعريف المشكلة وحدودها .
٣ – البحث عن بدائل مختلفة للحل .
٤ – تقييم بدائل الحل .
٥ – اختيار أنسب بديل للحل .
٦ – تطبيق ومتابعة الحل .

وسنعتمد في شرحنا على الخطوات التفصيلية حتى يمكن اعطاء وصف تفصيلى للقارىء عن محتوى وطبيعة عملية اتخاذ القرارات . وسنتبع في الشرح أسلوب النصح والارشاد حتى يمكن أن تُعم الفائدة على القارىء في بناء

مهاراته في اتخاذ القرارات . أما الخطوات المختصرة فنكتفي بأن نصورها في الشكل ٣-٢ .

أولاً : كن واع بالمشاكل المحيطة بك :

يُهمل كثير من المديرين هذه الخطوة والسبب في ذلك أن هناك خوف لا شعورى من التعرف على المشاكل والوعى بها ، لأن الوعي بها يعنى ضرورة مواجهتها بالتعرف على ماهيتها وبمحاولة علاجها ، وهذا الأمر يعنى مواجهة أعباء اضافية لا يود المديرون أن يتحملوه ، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة ، فالمشاكل الحالية التى لا يواجهها المدير بالتعريف والحل هى مشاكل مستقبلية أكثر استشراءاً وتعقيداً ، وعليه يكون من الأفضل تكوين وعى بالمشاكل المحيطة ومواجهتها .

والمدير الناجح يمكن أن يكون واعياً بالمشاكل المحيطة به لو اتبع بعض الارشادات والخطوات التالية التى ترفع من حساسيته للمشاكل[1].

١ - إقرأ وراجع التقارير الادارية المرفوعة إليك .
٢ - قارن مدى التقدم في التنفيذ بما هو وارد في الخطة أو الميزانية .
٣ - قارن أداء إدارتك بالإدارات المماثلة .
٤ - أجب عن السؤال : هل هناك شكاوى من مرؤوسيك ؟
٥ - أجب عن السؤال : هل هناك شكاوى من المتعاملين مع إدارتك ؟
٦ - أجب عن السؤال : هل الاتجاهات النفسية لمرؤوسيك جيدة ؟ هل هم راضون عن العمل ؟
٧ - ابحث عن مؤشرات مشاكل بين مرؤوسيك مثل : معدلات غياب عالية ، ومعدلات تأخير عالية ، ومعدلات اصابة عالية ، ومعدلات ترك خدمة عالية .

ثانيـاً : شخص المشكلة بصورة سليمة :

يقولون أن التشخيص السليم للمشكلة هو نصف الحل . والطبيب يشخص المرض من أعراضه ، فارتفاع الحرارة ، والصداع ، والرشح الأنفي ، والتهاب الزور هى الأعراض وليس المرض ، وأن المرض هو نزلة برد أو الأنفلونزا . كذا الحال فان انخفاض حماس الموظفين ، وارتفاع معدلات غيابهم وتأخيرهم ، وتعقد الاجراءات ، وشكوى الادارة المتعلقة مع القسم المعنى بالأمر قد تكون كلها أعراض لمشكلة واحدة وهى انخفاض انتاجية الادارة بهذا القسم . ويشير بعض كتاب الادارة إلى أن أهم خطوة في اتخاذ القرار الادارى هى تشخيص المشكلة[٢] وهذا صحيح إلى حد بعيد حيث أن التشخيص الخاطىء يعنى أن العلاج خاطىء أيضاً .

والآتى بعض النصائح المفيدة في تشخيص المشكلة :

١ - اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة واعراضها .

(١) Henry Mintzberg, Dara Raisinghari, and Andre Theoret, "The Structure of Unstructured Decision Process" Administrative Science Quarterly, June 1976: 264.

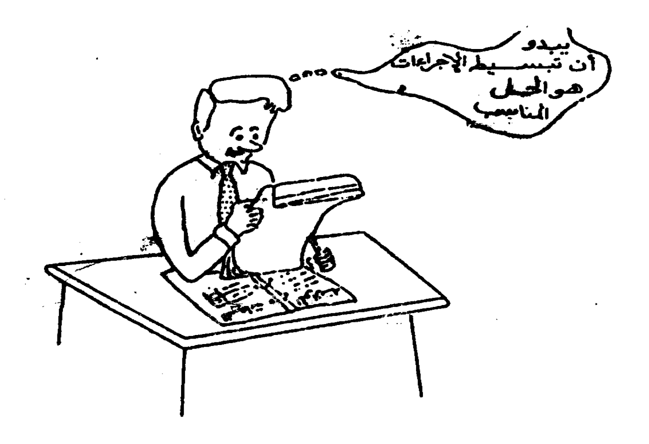
١ - حدد المشكلة وهو فى القرار .



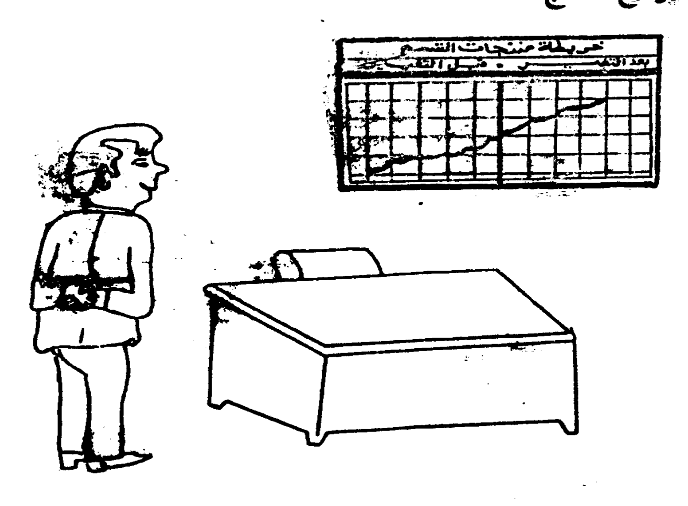
٢ - حدد البدائل التى تختار من بينها .



٣ - قيم وتخير البديل الأفضل



٤ - نفذ وتابع النتائج .



شكل ٣-٢ خطوات اتخاذ القرار

٥ – قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها .
٦ – قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات وشجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول .
٧ – إبحث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة .
٨ – إستفد بخبرة الاستشاريين والخبراء وذوي الرأي .

رابعـاً : قيم بدائل الحـل :

وتهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو العائد والتكلفة لكل حل . والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه متخذ القرار هنا هو : ماهي قيمة كل بديل ؟ ، ويستطرد متساءلاً ماهي نواتج كل بديل ، وتأثيرها على الحل ؟ .

وتقدم فيما يلي بعض النصائح الخاصة بتقييم بدائل الحلول .

١ – ضع أمامك قائمة بكل بدائل الحلول .
٢ – استخدم الأرقام والاتجاه الكمى ، ما أمكن ، في التعرف على العائد والتكلفة (أو مزايا وعيوب) كل بديل .
٣ – إن لم يمكن استخدام الاتجاه الكمى ، قم بوضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل .
٤ – حاول أن تقارن جانب المزايا بجانب العيوب وحدد أي من الجانبين يتغلب على الآخر .
٥ – قم بنفس الشيء لكل البدائل لكى تتعرف على قيمة كل بديل .

خامساً : إختر أنسب بديل :

يتم في هذه الخطوة الاتخاذ الفعلي للقرار . ويشيع أن نسمع القول التالى في هذا الصدد : « لمواجهة مثل هذه المشكلة أعتقد أن أنسب حل هو كذا كذا » . ويمكن التوصل إلى اختيار أنسب بديل لو تمكن المدير من اتباع الخطوات الأربعة السابقة بصورة عقلانية رشيدة . إلا أن واقع الأمور يشير إلى

تدخل جوانب شخصية مثل دوافع وادراكهم وخبراتهم في الخطوات الأربعة السابقة مما يجعل الخطوة الخامسة وهى اختيار أنسب بديل للحل غير رشيد . وقد يكفى أن يتعرف المدير على إمكانية تحيزه الشخصى في تعريف المشكلة وفي جمع معلومات عنها وفى استخدامه لخبراته السابقة في اقتراح حلول بديلة . ووعى المدير بإمكانية تحيزه قد يبصره إلى حد بعيد ويرشده إلى اتباع أسلوب أكثر موضوعية في عملية اتخاذ القرار .

سادساً : طبّق وتابع الحـل :

يتبقى بعد اختيار أنسب بدائل الحل أن يقوم المدير بتطبيقه ومتابعة هذا التطبيق . وعلى المدير أن يقوم بوضع اجراءات تفصيلية للتطبيق ، كأن يقول مثلاً أن الخطوة الأولى هى كذا والخطوة الثانية هى كذا ، أو أن أسلوب التطبيق يتم بالطريقة الفلانية ، أو أن الأشخاص المشتركين في تطبيق الحل هم فلان وفلان على أن يتحدد مهام كل منهم في التطبيق .

وبعد أو أثناء التطبيق تأتى مرحلة المتابعة وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم في الانجازات أو من خلال مراجعة أنشطة معينة في تواريخ معينة للتعرف على ما إذا كانت قد تمت بنجاح أم لا .

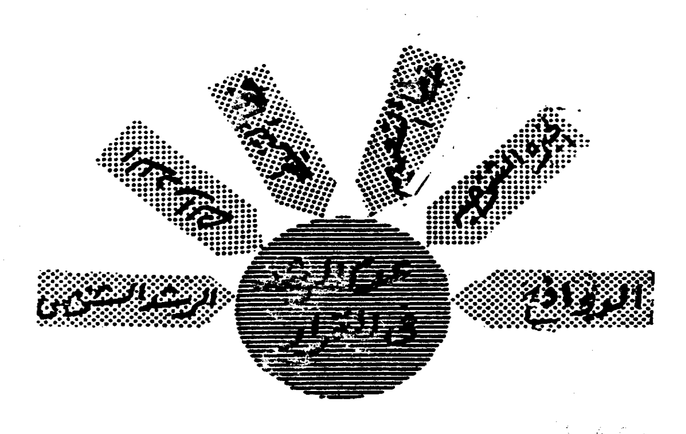
وتظهر أهمية مرحلة التطبيق والمتابعة في أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق ، مما قد يشير إلى أهمية اتخاذ قرارات جديدة جديدة في هذا الصدد . ولو نظرت إلى شكل رقم ٩ السابق ستجد أن هناك أسهم مرتدة تشير إلى أن آخر خطوة في اتخاذ القرار تؤدي إلى أكتشاف مشاكل جديدة تحتاج إلى إعادة الكرة في عملية مستمرة ومتكررة . وتفيد عملية متابعة تنفيذ القرار في اعطاء المديرين مؤشرات عن مدى نجاحهم في اتخاذ القرارات وتقييم لمهاراتهم الشخصية في هذا المضمار .

المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار :

لايمكن وصف كل القرارات الادارية بأنها سليمة وحيادية وموضوعية وعقلانية ورشيدة وذلك بسبب وجود مؤثرات سلوكية في اتخاذ القرار . ويكفي أن نقول أن من يتخذ القرار هو فرد وليس آلة ، وأن هذا الفرد يقع تحت مؤثرات عديدة تبعده عن اتخاذ قرار موضوعى رشيد .

ونشرح فيما يلي بعض من العوامل السلوكية التى تؤثر في اتخاذ القرار ، وتبعد الشخص عن الموضوعية ، ويظهر هذا أيضاً في شكل رقم ١٠

١ - **الاختلاف في الإدراك** : يختلف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل ، وبالتالى فان تشخيص المشاكل وبدائل الحل قد يختلف المديرون في تحديدها .



شكل رقم ١٠ المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار

٢ - **الاختلاف في الخبرة الشخصية** . تفرض الخبرة السابقة للفرد وجودها أسلوب معالجته وتشخيصه للمشاكل . فمشكلة انخفاض في انتاجية مشروع قد يراها مدير الانتاج على اعتبار أنها مشكلة انتاج ويراها مدير

التسويق على اعتبار أنها مشكلة تسويقية .

٣ – **الاختلاف في الدوافع** . باختلاف دوافع المديرين تختلف معالجتهم للمشاكل ، فالشخص الذي تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية قد ينظر إلى المشكلة على اعتبار أنها مشكلة علاقات انسانية والشخص الذي تسيطر عليه دوافع الانجاز يرى الأمر بصورة مختلفة .

٤ – **خطأ تعميم الصفات** . يميل البعض بالتأثر بصفة واحده أو جانب واحد من المشكلة ويقوم بتعميم هذه الصفة على المشكلة كلها .

وعلى سبيل المثال إذا واجهه أحد المديرين مشكلة انخفاض أداء سيدتين من مرؤوسيه ، فيعمم قائلا أن كل السيدات ذوي أداء منخفض .

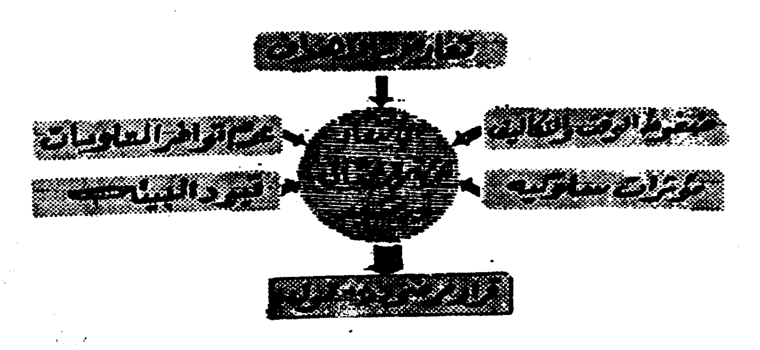
٥ – **خطأ التنميط** . وهو عكس خطأ التعميم ، وفيه يحاول الفرد مواجهة المشكلة أو تصنيفها أو وصفها استناداً إلى انتماءها إلى مهنة معينة أو سن أو جنس أو مستوى إدارى أو مستوى وظيفى ... الخ . وفي المثال السابق قد يتم القول بأن المشكلة ترجع لكون المرؤوسة سيدة ، وبما أن السيدات ذوات أداء منخفض فان هذه السيدة ذات منخفض أيضاً .

٦ – **خطأ تأليه الرشد الشخصى** . يعتقد كل فرد منا أنه يفكر برشد وموضوعية ، ولكن يتم هذا فقط من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر الآخرين . فما قد تعتبره أنت مشكلة لا ينظر إليه الاخرون بنفس الصورة .

وهناك بعد سلوكى آخر يجب الاشارة إليه وهو ميل الناس والمديرين إلى التوصل إلى قرارات مناسبة وليست مثالية أو قرارات معقولة وليست الأحسن . وفي العادة قد يشير المديرون إلى أن قرار معين مناسب ومعقول لأنه يحل المشكلة بصورة مرضية ويلاحظ القارىء ابتعاد اللغة عن وصف القرار بأنه مثالى . وهذه الواقعية تنشأ من وجود ضغوط في الوقت والتكاليف ، ولتعارض أهداف المنظمة مع أهداف أطراف أخرى مثل العاملين والمستهلكين

والمنافسين والموردين ، ولعدم توافر معلومات كاملة عن المشكلة ، ولتعقد القيود البيئية السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية ، هذا بالاضافة إلى القيود السلوكية التى أشرنا إليها في الفقرات السابقة .

ويمكن تصوير أسباب ابتعاد القرار الادارى، عن المثالية والرشد والوصول إلى قرار معقول ومرض وذلك كما في الشكل رقم ١١



شكل رقم ١١ القيود وتأثيرها على التوصل إلى قرار مرض

أنواع القرارات :

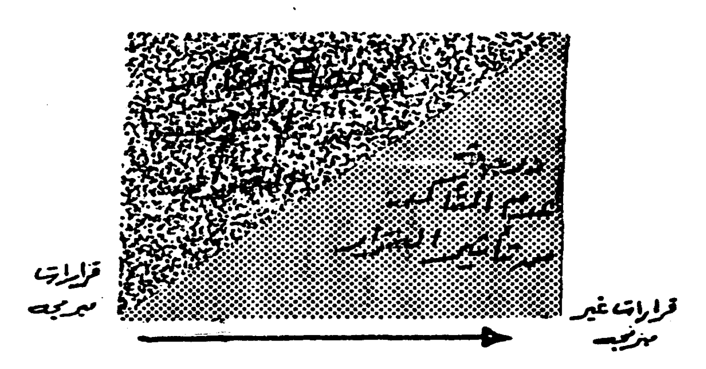
يمكن التفريق هنا بين نوعين أساسيين من القرارات ، فنجد في جانب القرارات المبرمجة وفي جانب آخر نجد القرارات غير المبرمجة(١).

القرارات المبرمجة . هي القرارات المخططة سلفاً والمحددة بواسطة قواعد واجراءات المنظمة والتى تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة ويمكن القول بأن هناك درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار وتأثيرها في علاج المشكلة . ومن أمثلة القرارات المبرمجة هى ما يظهر في

(1) Herbert Simon, The New Science of Management Decision. Rev. Ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall), 1977 : 47-49.

لوائح المشتريات والشئون المالية وشئون العاملين .فمثلاً إذا أريد شراء آلة ثمنها ٧٠٠ جنيه ، فبالرجوع إلى لائحة المشتريات قد يتضح استحالة شراؤها بواسطة الممارسة وأنه لابد من اتخاذ قرار باتباع أسلوب العطاءات لأن هناك نص صريح في اللائحة يقول أن المشتريات التى تزيد في حجمها عن ٥٠٠ جنيه يجب استخدام أسلوب العطاءات فيها . كذا الحال إذا تكرر غياب أحد الأفراد للمرة الثانية يمكن اتخاذ قرار بتوجيه انذار كتابي يرفق بملفه وذلك وفقاً للائحة جزاءات العاملين .

القرارات غير المبرمجة . وهى تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفاً ، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة أو مشاكل جديدة ، ولايمكن اتباع اساليب روتينية ولائحية في علاجها . وبالتالى يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة . ويمكن تصوير علاقة نوع القرار على درجة التأكد فى شكل رقم ١٢



شكل رقم ١٢ تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد

علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات :

يتخذ المديرون في كل المستويات الإدارية العديد من القرارات . وتختلف المستويات الادارية فيما بينها في عدد القرارات التى تتعامل معها وفى خطورة

هذه القرارات . ويوضح شكل رقم ١٣ هذه الاعتبارات مجتمعة .



شكل رقم ١٣ : علاقة المستويات الادارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها

المستوى الاشرافي (التشغيلي) . يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الادارى عددا كبيرا من القرارات . وتتسم هذه القرارات بأنها مبرمجة وأن معظمها روتينى ومحكوم بلوائح وقواعد اجرائية محددة بصورة سالفة . وبالتالى يمكن القول بأن تأثيرها معلوم وفى الغالب ما يكون هذا التأثير محدوداً من حيث التكلفة .

الإدارة الوسطى . يقوم المديرون في كل من الادارة الوسطى والعليا باتخاذ عدد أقل من القرارات ، إلا أن هذه القرارات تتسم بأنها في الغالب غير مبرمجة ولا تحدث بصورة متكررة وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة مما يجعل تكلفة القرار الخاطىء والسيىء عالية .

الإدارة العليا . يتعامل المديرون في الادارة العليا مع قرارات استراتيجية هامة تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل . وبالرغم من قلة عدد هذه القرارات إلا أن خطورتها وتكلفتها عالية جداً .

تعليق . تعانى كثير من المنظمات المصرية والمديرين المصريين من ظاهرة تصعيد القرارات لأعلى « زحلقة القرارات » ، مما يقلب التحليل السابق جزئياً رأساً على عقب . وتكون النتيجة تحمل المستويات الإدارية الأعلى بعبء اتخاذ عدد كبير من القرارات الادارية .

القرارات الجماعية :

تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد ، وإنما أيضاً بواسطة الجماعات . ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات ، إلا أن القرارات الجماعية تناسب ، كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى فى السلم الادارى . والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوى الرأي والمتخصصين .

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية :

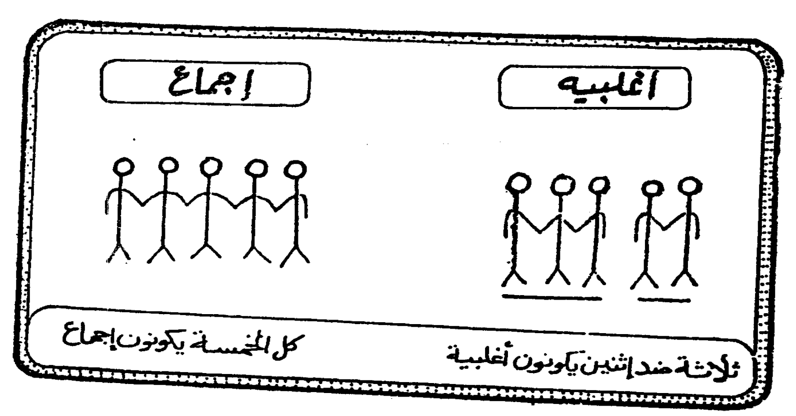
هناك العديد من مداخل اتخاذ القرارات الجماعية ، وهى تختلف فيما بينها فى درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائى . ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل :

١ – أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يتخذ القرار . وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجماع في ابداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقييمها وابداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع ، ثم ينفرد المدير بمسئولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة .

٢ – أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائى . وهنا يكون دور المدير في اللجنة والاجتماع هو إدارة النقاش وتنميته والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي . يلى ذلك اقتراع أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار . فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار ، اتخذ هذا القرار وكان نافذاً .

٣ – أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي . وهنا لايلزم اجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار . فإذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فان موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار . ويوضح الشكل رقم ١٤ الفرق بين الاجماع والأغلبية في اتخاذ القرار . فوجود

خمسة أفراد في الجماعة وكلهم موافقين يعني هذا إجماعاً ، ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني أغلبية . وفي حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة ، وانقسام العدد إلى نصفين ، يُرجح أحياناً جانب الرئيس ، فإذا كان عدد أفراد الجماعة ستة ووافق ثلاثة على القرار ، وعارض ثلاثة القرار فتوجد الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس .



شكل رقم ١٤ الفرق بين الأغلبية والاجماع

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية :

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة(٤). وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرها قوة وشيوعاً في الاستخدام .

---

(1) Arthur B. VanGundy, Techniques of Structured Problem Solving, N.Y. : Van Nostrand Reinhold, 1981.

١ - **العصف الذهني** . **Brainstorming** وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ، ويقوم المشتركين في العصف الذهني بأطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً ، بين نصف ساعة وساعتين تقريباً . وكما هو واضح في هذا التعريف فان هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة ، واثارة ذهنهم ، وتطوير حلول عديدة بديلة ، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل .

١ - الحصول على بدائل (١٥ دقيقة)

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع . كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل !
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة .
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل مشجعاً الغريب منها والسخيف . ممنوع مناقشة البدائل
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها .
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين .
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين .

٢ - تنقية بدائل الحل (٤٥ دقيقة)

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها في مجموعات .
- تشجيع اقتراحات جديدة .
- استبعاد المستحيل من الحلول .
- تحديد أحسن ٣-٥ حلول .
- القائد يعمل كحركة وصل ومشجع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمنقي وملخص للحلول .

٣ - اختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة)

- اختصار عدد أعضاء الجماعة ، والأبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة .
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها .
- اختيار أنسب بديل وتحديد اسلوب تطبيقه
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل

شكل ٣-٨ مقترح لخطوات طريقة العصف الذهني

ويقترح شكل ٣-٨ نظاماً لطريقة العصف الذهني وشرحاً للخطوات التي تمر بها[٥].

٢ - **أسلوب دلفي** . **Delphi** ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل . وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجهاً لوجه . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

١ - تحديد المشكلة . وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق .
٢ - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي ، وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان أفضل .
٣ - تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها ، يلي ذلك ارسال القائمة إلى الخبراء كل على حده ، طلباً لرأيهم .
٤ - تحليل الأجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة ، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر .
٥ - ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة .
٦ - تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى ، وأيضاً الخطوة الخامسة .
٧ - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل .

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير . وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل ، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية .

٣ - **أسلوب الجماعة الصورية** . **Nominal Group** وتسمى كذلك لأن تكوينها إسمى فقط أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلى وشفوى بين أفراد الجماعة ، بل يتم على الورق . وهذا الأسلوب هو خليط مابين العصف الذهنى ودلفى .

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

١ - تحديد المشكلة . يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع .

٢ – بدائل الحل . يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه .

٣ – يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة ، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول .

٤ – المناقشة . يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ، ويتم التوصل لعدة بدائل .

٥ – الاقتراع . يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياها في ترتيب ، فالرتبة ١ تعنى أحسن حل ، والرتبة ٢ تعنى الرتبة التالية في الأفضلية ، والرتبة ٥ (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل .

٦ – القرار النهائى . يقوم بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل ، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل .

وإمعاناً في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة ، وبالتالى لايكون هناك مناقشة وجهاً لوجه بين أعضاء الجماعة . ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتاً أقل من سابقتها ، كما أنها تحاول أن تصل إلى اجماع عن طريق الاقتراع ، هذا بالاضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي .

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار :

يهتم هذا القسم بمحاولة اعطاء القارىء فكرة مبسطة عن بعض الأدوات الكمية وأساليب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الادارية . وتتعدد هذه الأساليب حتى أنها تصبح مادة علمية مستقلة تدرس لطلبة ودارسى علوم الادارة . وتتميز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار أنها تحاول تقييم البدائل التى تم التوصل إليها بواسطة متخذ القرار . كما تتميز الاساليب الكمية فى أنها تحاول الوصول إلى الرشد والعقلانية والابتعاد عن التحيزات الشخصية .

وسيلاحظ القارىء أن الأساليب التى سنقوم بشرحها تركز على محاولة اعطاء بدائل الحل الممكنة قيماً رقمية كمية تسهل المقارنة بين بعضها البعض ، ويمكن هذا من اتخاذ واختيار أنسب بديل من بدائل الحل .

والأساليب الكمية التى سنتعرض لها هى :

١ – العناصر ذات الأوزان المرجحة .
٢ – تحليل التعادل .
٣ – جداول العائد .
٤ – شجرة القرارات .

أولاً : العناصر ذات الأوزان المرجحة :

تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل وذلك من خلال مقارنتها كمياً بالنسبة إلى عناصر مشتركة بين هذه البدائل . وبطريقة أخرى ، يمكن القول بأننا نبحث عن عناصر مشتركة بين بدائل الحل تصلح أساساً للمقارنة بين هذه البدائل ، ثم يتم تحويل المقارنة إلى شكل كمي بسيط .

وتمر طريقة العناصر ذات الأوزان المرجحة بالخطوات التالية :

١ – **تحديد العناصر المشتركة في تقييم البدائل** . فمثلاً إذا كنا بصدد المقارنة بين مواقع بديلة لأحد المصانع صغيرة الحجم ، آملين في تحديد أنسب بديل ، فانه يمكن القول ، وبعد بحث ودراسة ، أن العناصر المشتركة في تقييم المواقع البديلة هى تكلفة الأرض ، والقرب من الخامات ، والقرب من السوق ، ومدى توافر العمالة المطلوبة في المواقع المختلفة ، ومدى توافر الكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحى ، والقرب من الخدمات التجارية والمالية والفنية .

٢ – **اعطاء كل عنصر وزن مرجح** . ويعنى هذا اعطاء قيمة بحسب الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المقارنة . ولتحقيق الدقة فى تحديد أوزان العناصر قد يستخدم عدة أفراد ذوى رأى وخبرة كمحكمين ، وبعد سؤال هؤلاء المحكمين عن رأيهم وتقديرهم لقيمة كل عنصر يؤخذ

الوسط الحسابى لتقديراتهم . فإذا قلنا أن من مجموع مقداره ١٠٠ درجة ، وبعد أخذ رأي المحكمين وحساب الأوساط الحاسبية تم التوصل إلى أن العناصر السابقة ، والمذكورة فى النقطة (١) تأخذ الأوزان والقيم التالية :

تكلفة الأرض	١٠	درجة
القرب من الخامات	٣٠	»
القرب من السوق	٢٠	»
توافر العمالة	٢٥	»
توافر الكهرباء والمياه	١٠	»
القرب من الخدمات	٥	»
المجموع	١٠٠	درجة

٣ – إعطاء كل بديل درجة في كل عنصر . ويتم ذلك بالنظر إلى أحد العناصر ، ثم نقارن البدائل المختلفة لمعرفة مدى توافر العنصر في البديل لاعطاء هذا البديل درجة معينة من درجات العنصر . فمثلاً إذا تمت المقارنة بين ثلاثة أماكن بديلة للمصنع وهى الأماكن أ ، ب ، جـ بالنسبة لقربهم من الخامات ، ولقد وجد أن البديل أ هو أبعدهم عن الخامات ، وأن البديل ب هو أقربهم ، وأن البديل جـ في المنتصف تقريباً ، فاننا « ووفقاً لتقديرنا » يمكن القيم التالية لبدائل المواقع :

الموقع أ	يعطى ٨ درجات من		٣٠ درجة
الموقع ب	«٣٠ درجة	«	» »
الموقع جـ	«٢٠	» «	» »

ويستمر الوضع بالنسبة للعناصر المختلفة لبدائل الحل المختلفة .

٤ – اختيار أنسب بديل . ويتم هذا من خلال جمع الدرجات التى حصل عليها كل بديل ، والبديل الذي يحصل على أعلى درجات هو البديل المناسب .

مثـال :

لو أمكن من المثال المعروض عاليه التوصل إلى الجدول رقم ٢ ، فهل يمكن التوصل إلى قرار سليم بصدد اختيار أنسب موقع بديل للمصنع ؟ وبرر هذا القرار .

جدول رقم ٢ المقارنة بين المواقع البديلة

العناصر	وزن العنصر	القيمة فى المواقع المختلفة		
		موقع أ	موقع ب	موقع جـ
تكلفة الأرض	١٠	١٠	٥	٥
القرب من الخامات	٣٠	٨٠	٣٠	٢٠
القرب من السوق	٢٠	١٢	١٥	٢٠
توافر العمالة	٢٥	١٥	٢٠	١٠
توافر الكهرباء والمياه	١٠	٧	٥	٣
القرب من الخدمات	٥	٣	٥	٢
المجموع	١٠٠	٥٥	٨٠	٦٠

يبين جدول ٣-١ أن موقع ب هو أنسب بديل والقرار هو اختيار هذا الموقع لبناء المصنع ، استناداً إلى أنه حصل على أعلى درجة عند المقارنة بين المواقع البديلة . وتشير الدرجة العالية للموقع ب إلى تميزه النسبى مقارنة بباق المواقع بالنسبة لعناصر المقارنة المختلفة مثل القرب من الخامات وتوافر العمالة وغيرها .

تعليق :

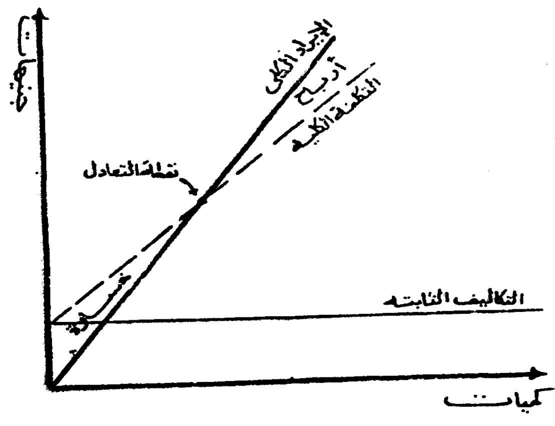
قد يستعاض عن طريقة العناصر ذات الأوزان المرجحة بطريقة أخرى وهى حساب التكاليف المتوقعة لعناصر التقييم للمواقع البديلة . فبدلاً من استخدام

أوزان وقيم يتم استخدام تكاليف تقديرية . فبالنسبة لعنصر الأرض يتم تقدير تكاليفها في المواقع البديلة ، وكذا الحال بالنسبة لتكاليف نقل الخامات ، والنقل للأسواق ، وتكاليف العمالة ، وتكاليف الكهرباء ، وتكاليف الخدمات . والبديل الذي يعطينا أقل تكلفة هو البديل المناسب .

ثانياً : تحليـــل التعـادل :

تعتبر خريطة نقذة التعادل (أو تحليل التعادل) أحد الأساليب التى يعتمد عليها متخذ القرار في تحديد القرار المناسب . حيث توضح الخريطة التكاليف الكلية (ثابتة ومتغيرة) والايراد الكلى . ولأن الوصول لاتخاذ قرار سليم يتطلب منا مقابلة التكاليف بالايرادات المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة . ثم اختيار ذلك البديل الذي يعظم الهدف الذى تسعى لتحقيقه .

فنقطة التعادل تساعدنا في تحقيق ذلك . حيث تحدد لنا تلك النقطة التى تتساوى عندها التكاليف مع الايرادات الكلية ، أي تلك النقطة التى لا يتحقق عندها أرباح أو خسائر . حيث يسبق هذه النقطة تحقيق خسائر ويلي تلك النقطة تحقيق أرباح ، ويقدم شكل رقم ١٥ نموذجاً لخريطة التعادل .



شكل رقم ١٥ خريطة التعادل

وبالتالى فهى تساعدنا للاجابة على عدة تساؤلات :

– ماهى كمية الانتاج أو العمل أو « المدخلات » التى عندها تتساوى الايرادات الناتجة مع التكاليف الكلية الحادثة ؟.

– ماهى كمية المدخلات اللازمة لتحقيق قدر معين من الايرادات ؟

إيجاد نقطة التعادل رياضياً :

أولاً : يمكن التوصل إلى منحنى الايراد الكلى كالآتى :

الايرادات الكلية = سعر الوحدة × عدد الوحدات

أك = س × ح

حيث أك = الايراد الكلى

س = سعر الوحدة

ح = عدد الوحدات أو حجم الانتاج

ثانياً : يمكن التوصل إلى منحنى التكاليف الكلية كالآتى :

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة الكلية

ت ك = ت ث + ت م و (ح)

حيث ت ك = التكاليف الكلية

ت ث = التكاليف الثابتة

ت م و = التكاليف المتغيرة للوحدة

ثالثاً : تعنى نقطة التعادل الآتى :

الايرادات الكلية = التكاليف الكلية

س ح = ت ث + ت م و (ح)

رابعاً : يمكن تحديد كمية الانتاج التى تحقق التعادل كالآتى :

$$\text{كمية التعادل أو ح} = \frac{\text{ت ث}}{\text{س} - \text{ت م و}}$$

مثـــال :

إذا علمت أن :

سعر الوحدة	٦٠٠٠	جنيهات
التكلفة الثابتة	٤٠٠٠	جنيه
التكلفة المتغيرة للوحدة	٢٠٠٠	جنيه

أجب عن القرار الآتي :

– كم وحدة يجب إنتاجها دون تحقيق أرباح أو خسائر ؟

الإجــابة :

يتحقق الانتاج الذي لا يحقق أرباح أو خسائر عند نقطة التعادل ومن ثم يمكن استخدام القانون :

$$\text{كمية التعادل} = \frac{\text{ت . ث}}{\text{س} - \text{ت م و}}$$

$$= \frac{٤٠٠٠}{٦ - ٢} = ١٠٠٠ \text{ وحدة .}$$

اذن يجب إنتاج ١٠٠٠ وحدة لنصل إلى نقطة التعادل .

ثالثاً : جداول العائد :

جداول العائد هى وسيلة لتوضيح العوائد الممكنة الناتجة عن إستخدام عدة بدائل لحل المشكلة التى نحن بصددها وتحت ظروف أو شروط مختلفة .

دعنا تفترض أن مديرى الادارة العليا في أحد مصانع انتاج أجهزة التليفزيون والفيديو قد قرروا إضافة خط جديد للانتاج ، ولكن لأنهم لايعرفون مكانة منتجات منافسيهم في السوق كذلك غير متأكدين من الظروف الاقتصادية فأنهم لا يستطيعون تحديد الطلب على منتجهم الجديد من

جهاز التلفزيون .

وبناءاً على خبرتهم السابقة ، فلقد تنبؤا بوجود ثلاثة بدائل للطلب ولكل بديل ثلاثة احتمالات لحجم المبيعات الجديد . لأن المستوى الفعلى للطلب غير مؤكد لكنهم يستطيعون تكوين جدول للعائد بناء على خبرتهم الماضية والمعلومات الماضية لديهم ، كما في جدول رقم ٣

جدول رقم ٣ جدول العائد المبدئي

مستويات الطلب :

الكميات المنتجة	منخفض	متوسط	مرتفع
منخفض	١,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
متوسط	١,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠
مرتفع	١,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠

وطبقاً للجدول السابق إذا قررت الادارة إختيار مستوى الانتاج المنخفض وكان مستوى الطلب منخفض أيضاً فان ذلك سوف يحقق عوائد قدرها مليون جنيه ، أما قرار الانتاج بمستوى متوسط وتحت المستوى المتوسط للطلب فان ذلك سوف يحقق عوائد قدرها ٢ مليون جنيه .

أما إذا توافرت لدى الادارة معلومات أضافية عن احتمالات تحقق كل حالة من الحالات (مستويات الطلب) فإنها تستطيع إتخاذ خطوة إضافية وذلك بحساب الخطر المرتبط بكل حالة . والذي يمكن الادارة من اختيار الحالة الأفضل (الأقل خطراً) ، على سبيل المثال بحوث السوق والتنبؤ الاقتصادى يمكن أن يوضح بعض تفضيلات المستهلك غير المعروف . فإذا تم حساب الاحتمالات لكل حالة من حالات الطلب وتم ضربها في القيم المالية بالجدول السابق فإننا نحصل على القيم المتوقعة لكل استراتيجية تحت كل من حالات

أسئلة وتطبيقات

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وضع علامة (✗) أمام العبارة الخاطئة .

١ – يعتمد جوهر اتخاذ القرار على الاختيار من بين بدائل عديدة للحل .

٢ – الوضع المثالى أن يكون هناك رشد فى اتخاذ القرار وألا يتأثر الفرد بأى اعتبارات شخصية .

٣ – الخطوات التى تمر بها عملية اتخاذ القرار هى تحديد بدائل الحل ، ثم تطبيق بدائل الحل ، وأخيراً أختيار أفضل نتيجة .

٤ – بالرغم من الاختلافات بين الأشخاص فى ادراكهم وشخصياتهم ودوافعهم إلا أنهم يصلون إلى الرشد في اتخاذهم للقرارات .

٥ – فى العادة يصل المديرون إلى قرارات معقولة ومرضية نسبياً وذلك بالمقارنة إلى القرارات الرشيدة المثالية .

٦ – القرارات المبرمجة هى التى تتناول مشاكل جديدة غير معروفة .

٧ – القرارات غير المبرمجة تتضمن تأكداً عالياً بتأثير القرار على حل المشكلة .

٨ – كلما أرتفع المستوى الادارى كلما كانت القرارات مبرمجة ومخططة .

٩ – كلما أرتفع المستوى الادارى زادت عدد القرارات المتخذة .

١٠ – الهجوم الخاطف السريع على المشكلة واطلاق وابل من الافكار حتى يمكن إيجاد حلول مبتكرة للمشكلة تسمى « بالعصف الذهنى » .

١١ – يعتمد أسلوب دلفى على تحديد بدائل الحل ومناقشتها بين أعضاء أجتماع هم غير موجودين به .

١٢ – يعتمد أسلوب الجماعة الصورية على إعطاء صورة شفوية للمشكلة وحلها بين أعضاء الجماعة .

للتعرف على الحل ... انظر الصفحة القادمة

حل أسئلة (✓) و (✗)

١ – ✓	٧ – ✗
٢ – ✓	٨ – ✗
٣ – ✗	٩ – ✗
٤ – ✗	١٠ – ✓
٥ – ✓	١١ – ✓
٦ – ✗	١٢ – ✗

تحتوى المجموعة الأولى فى هذا السؤال على العديد من المصطلحات العلمية ، والمطلوب أن تنتقى التعريف السليم لها من المجموعة الثانية ... فالاجابة أ ٤ تمثل اجابة صحيحة .

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
(ا) الأغلبية	١ – إطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتى الفكرة التى تصيب الهدف وتحل المشكلة .
(ب) خطأ تعميم الصفات	٢ – لا يوجد نقاش شفوى فعلى بين أفراد الجماعة ، بل يتم ذلك على الورق .
(جـ) الاجماع	٣ – موافقة كل أفراد من جماعة حجمها سبعة أفراد على اتخاذ القرار .
(د) خطأ التنميط	٤ – موافقة خمسة أفراد من جماعة حجمها سبعة أفراد على اتخاذ القرار .
(هـ) العصف الذهنى	٥ – تأثر متخذ القرار بصفة واحدة واطلاقها على الجوانب الأخرى للمشكلة .

الطلب ، وعندئذ نستطيع جمع القيم المتوقعة لكل استراتيجية . فإذا فرضنا أن احتمالات حدوث حالات الطلب هي :

منخفض ٢٥, متوسط ٥٠, مرتفع ٢٥,

فإنه يمكن تكوين الجدول رقم ٤ الذي يبين حاصل ضرب القيم المالية المبدئية × احتمالات الطلب .

جدول رقم ٤ جدول العائد المتوقع
مستويات الطلب واحتمالاتها

منخفض ٢٥, متوسط ٥٠, مرتفع ٢٥,

الكميات المنتجة	القيم المتوقعة			إجمالي القيمة المتوقعة
منخفض	٢٥٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
متوسط	٢٥٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	١,٧٥٠,٠٠٠
مرتفع	٢٥٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠	٧٥٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠

والجدول السابق يوضح عوائد كل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة للانتاج ، فإذا كانت الادارة ترغب في تعظيم العوائد التي تحصل عليها فهي بلا شك ستختار الاستراتيجية الثالثة (مستوى مرتفع من الانتاج) حيث أنها تحقق ٢ مليون جنيه عوائد .

رابعاً : شجرة القرارات :

شجرة القرارات هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات ، والتي

تساعد المديرين على حل ما يواجههم من مشاكل . ويشابه هذا الأسلوب أسلوباً سبق الاشارة إليه وهو أسلوب جداول العائد . وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف التى تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف . ولتوضيح فكرة شجرة القررارات دعنا نسوق المثال التالى :

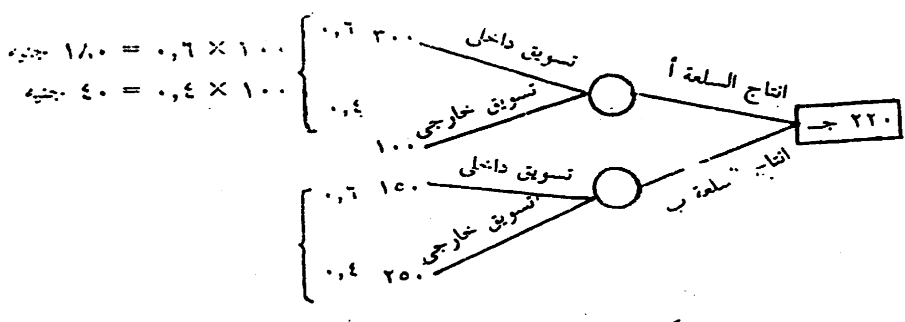
يواجه مدير أنتاج احدى الشركات وجود سلعتين ، ولقد توافر لديه البيانات الوجودة فى الجدول رقم ٥

جدول رقم ٥ بيانات السلعتين أ ، ب

السلعة	التسويق الداخلى الاحتمال = ٠,٦	التسويق الخارجى الاحتمال = ٠,٤
أ	٣٠٠ وحدة	١٠٠ وحدة
ب	١٥٠ وحدة	٢٥٠ وحدة

ويبين جدول ٣-٤ أنه يمكن انتاج وتسويق ٤٠٠ وحدة من أى من السلعتين في كل من الداخل والخارج ، ولكن يخضع هذا التسويق الداخلى والخارجى لنسب مختلفة كما أظهرت الدراسات التسويقية التى أجراها مدير الانتاج . فما هو القرار الواجب اتخاذه ، إذا علمت أن سعر بيع الوحدة جنيه واحد ؟ بمعنى آخر : هل الأفضل انتاج سلعة أ ؟ أم سلعة ب ؟ .

يعتمد أسلوب شجرة القرارات على تفصيل لاحتمالات التصرف المختلفة فى كل شجرة . ويظهر ذلك فى شكل رقم ١٦ .



شكل رقم ١٦ شجرة القرارات

ويظهر من التحليل الذى تقدمه شجرة القرارات أن انتاج السلعة أ هو القرار السليم حيث أنه يحقق ٢٢٠ جنيه .

خلاصة :

١ – اتخاذ القرار هو الاختيار من بين البدائل لحل مشكلة معينة .
٢ – اتخاذ القرار هو أحد الوظائف الادارية الهامة .
٣ – تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات هى :
(١) الوعى بوجود مشكلة .
(٢) تشخيص وتعريف المشكلة .
(٣) التعرف على بدائل الحل .
(٤) تقييم بدائل الحل .
(٥) اختيار أحسن بديل .
(٦) التطبيق والمتابعة للحل .
٤ – تتأثر عملية اتخاذ القرار بجوانب سلوكية مثل : الادراك ، والشخصية ، والدوافع ، وتعميم الصفات ، والتنميط ، وقصور الرشد الشخصى . كما تنضم هذه العناصر إلى عناصر أخرى لكى تبعد القرار عن الرشد وتودى به إلى مجرد الوصول إلى قرار معقول ومرضى ، ومن العناصر الأخرى : ضغوط الوقت والتكاليف ، وتعارض الأهداف ، وقيود البيئة ، وعدم

توافر البيانات .

٥ – تنقسم القرارات إلى مبرمجة (روتينية) وأخرى غير مبرمجة (غير روتينية) .

٦ – يقوم المديرون فى شتى المستويات الادارية باتخاذ قرارات وأن أختلفت هذه المستويات في عدد هذه القرارات وتكلفتها .

٧ – تتخذ القرارات بصورة جماعية أحياناً ، ويتم الوصول إلى القرار إما بالاغلبية أو الاجماع . ويمكن تحسين جودة القرار الجماعى باستخدام الأساليب الفنية الحديثة مثل العصف الذهنى ، ودلفى ، والجماعات الصورية .

٨ – تساهم طرق بحوث العمليات والاساليب الكمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات ، ومن أمثلة هذه الأساليب : جداول العائد ، وتحليل التعادل ، وشجرة القرارات .

روشتة علاجية
لرفع قدرتك على اتخاذ القرار

الدكتور أحمد ماهر
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

- استخدام أهداف مصاغة بعناية كأهداف أو معايير لاتخاذ قرارات رشيدة .
- استخدام طرق تحليلية كمية متى كان ذلك مناسباً .
- خذ فى اعتبارك أهمية الوقت عند اتخاذ القرار واعتنى دائما بـ :
  متى تقرر حالاً - متى تقرر فى وقت لاحق - متى لا تقرر على الاطلاق
- تعهد باتخاذ قرارات تعكس بشكل قوى مستوى عال من الأخلاق .
- إقبل الحقيقة القائلة أن القرارات تتضمن أخطار وقر أنك تستطيع أن تعيش فى ظل نتائج حتى ولو جاءت سيئة وقر أنك تتخذ قرار شجاعا .
- اتبع خطوات متتابعة لمنع الاندفاع لاتخاذ قرار ، إذا كنت شخصاً مندفعا .
- حدد خطوط نهائية لاتخاذ قرارات معينة إذا كنت تميل لأن تكون حذر ومماطل .
- عرف بوضوح المشلكة قبل محاولة حلها .
- حدد حلول بديلة مما تختار . أكثر من اختيار الحل المتاح .
- حدد الفترة من الوقت التى تفكر فيها قبل أن تتخذ إجراءاً تحليلياً
- لا تتخذ قرارات يجب أن يتخذها مرؤوسيك .
- حدد بعناية ذلك القرار الذى يستحق إستثمار وقت البحث فيه والذى يجب اتخاذه بناء على المعلومات الحاضرة .
- إذا قام آخرون بتنفيذ قرار لك ، حاول أن تحصل منهم عن محتوى عملية القرار .
- لا تضيع الوقت فى بحث مشكلة العائد منها قليل عندما توجد مشكلة أخرى على درجة أكبر من الأهمية تحتاج للحل - حدد الأولويات .

- عندما تقرر أجراءاً معيناً للوصول لهدف ما ، خذ فى اعتبارك أثره على الأهداف الأخرى .
- لتكن على علم بتفاؤلك أو تشاؤمك فى اتخاذ القرار .
- إذا كنت تمتلك قراراً تنظيمياً صعباً ، فابدأ باتخاذ مجموعة قرارات عن نفسك مثل ، من تكون ؟ – ماذا تود أن تصبح ؟ ما الذى تريد إنجازه ؟ – ما قيمتك ؟ .
- تجنب التنفيذ المتقطع للحلول ، واستخدم فطرتك وحكمك .

روشتة علاجية
لرفع قدرتك على اشراك الآخرين فى اتخاذ القرار

الدكتور أحمد ماهر
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

- سل قدراً كبيراً من الأسئلة .
- استمع - وأعد الاستماع - لما يقوله الآخرون .
- اهتم بعناية بمساهمات مرؤوسيك والخاصة بحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار .
- ميز بين الأساليب الخاصة بالقائد وتلك الخاصة بالمرؤوسين المباشرين وذلك بالتركيز البطىء على السلطة التنظيمية .
- قلل من اعتمادك على السلطة الرسمية « إعطاء الأوامر » لتنفيذ الوظيفة واستخدام الاقناع ، الاقتراحات ، والتوصيات .
- بوجه خاص إذا كان أبويك أو أحدهما متسلط ، فسوف يكون هناك ميل لتسلطك .
- تحرك فى اتجاه أسلوب الاشراف العام أكثر من الاتجاه إلى أسلوب الاشراف الدقيق أو المحدود .
- إستخدم اللجان والاجتماعات المنتظمة للمرؤوسين لدراسة المشاكل وعمل التوصيات .
- شارك مرؤوسيك بحرية أكثر فى المعلومات فهذا يجعلهم أكثر فعالية فى عملية المساهمة .
- أكسر حواجز الموقف والمركز والتى تمنع مرؤوسيك من المشاركة بآرائهم الجيدة .
- كافىء مرؤوسيك على اقتراحاتهم .

حالة تطبيقية

« ريموت كنترول»

تبيع شركة « الأبواب الحديثة » منتجاً جديداً يتمثل فى الأبواب التى يتم غلقها وفتحها إليكترونياً و« بالريموت كنترول » . ولقد لقى هذا المنتج الجديد إقبالاً من كثير من أصحاب المحلات التجارية والمصانع بمدينة القاهرة . إلا أن المشاكل بدأت تظهر عندما توالت الشكاوى على الشركة بشكل هدد بانهيار المبيعات . وكانت الشكاوى تنحصر فى أن الأبواب تفتح وتغلق بعض الأحيان بصورة عشوائية ودون تحكم من حاملى وحدة الريموت كنترول . وبتقصى الحقائق وجد أن هذه الشكاوى تنحصر فقط فى المناطق المجاورة لمطار القاهرة الجوى ، وبسؤال المسئولين بالمطار أجابوا بأنهم يستخدمون أحياناً أجهزة يصدر عنها ترددات شبيهة بترددات وحدات الريموت كنترول . الخاصة بالأبواب .

أسئلة :

١ – فى ضوء ما درسته من خطوات عملية اتخاذ القرار ، ما هى فى رأيك المشكلة ؟ وما هى بدائل الحل المختلفة .

٢ – ناقش بدائل الحل المختلفة ، واتخذ قراراً بصدد الحل ، وبرر جدوى هذا الحل .

(و) دلفى

٦ - ارجاع المشكلة إلى سن أو جنس أو مستوى وظيفى معين .

(ز) الجماعات الصورية .

٧ - مناقشة غيابية لبدائل الحل بين أعضاء الجماعة .

حل سؤال المصطلحات وتعريفاتها

(أ) ٤
(ب) ٥
(جـ) ٣
(د) ٦
(هـ) ١
(و) ٧
(ز) ٢

عرف فيما لا يزيد عن سطرين المصطلحات الآتية :

١ - اتخاذ القرار .
٢ - خطأ تعميم الصفات .
٣ - خطأ التنميط .
٤ - خطأ تألية الرشد الشخصى..
٥ - القرارات المبرمجة .
٦ - القرارات غير المبرمجة .
٧ - الاجماع فى اتخاذ القرار .
٨ - الاغلبية فى اتخاذ القرار .
٩ - العصف الذهنى .
١٠ - أسلوب دلفى .
١١ - أسلوب الجماعة الصورية .

روشتة علاجية
لرفع قدرتك على المبادأة والمبادرة

الدكتور أحمد ماهر
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

- تعرف على المشاكل المحيطة بعملك ، وقم بتشخيصها جيداً .
- لا تنتظر لتقول ماذا ستعمل .
- تبصر واطلق آرائك بسرعة .
- ابحث وتعرف وتبصر بالمسئوليات الاضافية .
- نفذ مشروعات جديدة ، وطبق نظم جديدة .
- ضع ، من وقت لآخر ، سياسات واجراءات جديدة .
- تبصر ، ولكن بروية ، بطرق العمل الجديدة .
- لا تتجنب المهام الصعبة أو غير السارة .
- كافيء مرؤوسيك الذين يتصفون بالمبادأة .
- أقرأ عن الاساليب والطرق والابتكارات الجديدة فى مجال عملك .
- عندما يحدث تغيير حولك ، ابحث عن الفرص التى تتيح لك تولى مسئوليات جديدة قبل أن يتولاها غيرك .
- إجمع أفكار من مرؤوسيك وزملاءك ثم قم بصياغتها بصورة مهذبة وجديدة .

حالة تطبيقية

« نور الكاشف »

يعمل نور الكاشف مديراً لمبيعات شركة « الأنظمة المتحركة » ، وهى شركة استثمار تتعامل فى بناء السيور المتحركة . والروافع الصناعية وغيرها من أنظمة النقل الداخلى والمناولة . وعند بيع أى نظام متحرك يتم كتابة عقد خاص بذلك . هذا وتدور المشكلة بين نور الكاشف ومرؤوسيه من مندوبى المبيعات حول كتابة هذه العقود . ولفهم أبعاد المشكلة نعود للوراء قليلاً . بدأ نور الكاشف العمل مهندساً كهربائياً بالشركة ، وكان عمله فى تصميم الأنظمة المتحركة . ونتيجة لتعقد الأنظمة المتحركة فقد وجد أنه من المناسب اشتراك أحد الفنيين فى إدارة المبيعات حتى يمكن التحدث مع العملاء الذين يطلبون مواصفات فنية دقيقة . ولقد كان نور الكاشف هو هذا الشخص ، ولقد شارك فى كتابة العديد من عقود البيع . ولقد سار الأمر على أحسن ما يرام لدرجة أنه قد أسندت إليه سلطة كتابة هذه العقود . ومنذ ١٨ شهر رقى نور الكاشف لمنصب مدير المبيعات لجدارته . ولقد كان سروره جماً بهذا المنصب . إلا أنه احتفظ بمهمة كتابة عقود البيع لنفسه . وخلال هه الفترة تضاعف حجم مندوبى البيع الذين بدأت شكواهم تظهر بشكل واضح . وتتلخص الشكوى فى أن عمليات البيع تتأخر فى المدة وذلك لعدم تمكن نور الكاشف من كتابة عقود البيع فى وقت الحاجة اليها . هذا ولقد رد نور الكاشف عليهم بأنه من المستحيل تفويض هذه المهمة لأى منهم لطبيعتها الفنية الدقيقة .

أسئلة

١ – هل هناك مشكلة واحدة ، أم عدة مشاكل ؟ وما هى أهم هذه المشاكل ؟

٢ – بعد مناقشة أبعاد المشكلة ، هل توصل الزملاء إلى نفس الحلول ؟ وكيف تبرر الاختلافات إن وجدت ؟ ، وما هى أحسن الحلول فى نظرك ؟ ، ولماذا ؟ .

إبن مهارتك فى اتخاذ القرار الجماعى

مع مجموعة من الزملاء والأصدقاء بمعهدك العلمى حاول أن تتخذ قراراً جماعياً يمس أحد المشاكل التالية :

١ – كيف تقضى اجازة نصف السنة ؟

٢ – ما هو أنسب مكان للرحلة القادمة للأسرة التى تنتمى اليها ؟

٣ – من هو أفضل محاضر فى نظرك ؟

قم بتجميع تفضيلات الزملاء فى شكل رتب ، ثم اجمع هذه الرتب لكى تحدد أفضل بديل .

ما هو القرار

فى الاجتماع الشهرى لمشرفى العمال عرض رئيس وردية الانتاج الصباحية مشكلة العامل الجديد هادى كامل الذى اتصف سلوكه خلال الشهر السابق بالبطء فى العمل وعدم التعاون مع الزملاء وعدم اتباع تعليمات الأمن الصناعى ولقد اتبع رئيس وردية الانتاج أسلوب « الجماعة الصورية » فى اتخاذ القرار وتوصل إلى النتيجة التالية .

بدائل الحل	ترتيب المشرفين لبدائل الحل			
	رمزى	شوق	حسنى	شلبى
– الرفت	٣	٢	٥	١
– التدريب	٥	٥	٤	٤
– انذار كتابى مع شرح الموقف	٢	١	١	٢
– النقل	٤	٣	٢	٥
– لوم شفوى	١	٤	٣	٣

فما هو قرارك النهائى ؟ أى ما هو الحل المناسب ؟ وكيف تشرحه وتبرره للمشرفين ؟

أى أسلوب من القرارات الجماعية أفضل ؟

اتفق مع مجموعة من زملاء الدراسة أو العمل الذين تعرضوا لقراءة الأساليب الفنية فى اتخاذ القرارات الجماعية على الاشتراك فى التمرين التالى :

١ - قم بتحديد مشكلة معينة .
٢ - اتبع الاساليب المختلفة لاتخاذ القرار الجماعى . لاحظ أنه فى أسلوب دلفى تحتاج للاتصال بمجموعات أخرى أو أفراد خارج جماعتك .
٣ - قارن نتائج الاساليب المختلفة من حيث :
  ١ - النتيجة النهائية (أو القرار)
  ٢ - المدة المستغرقة فى اتخاذ القرار باختلاف الاساليب .
  ٣ - مزايا وعيوب كل طريقة .
  ٤ - أى من الطرق تحب أن تستخدمه فى المستقبل .

حالة تطبيقية

بنك الضمان الدولى

يشغل أحمد حسين منصب رئيس بنك الضمان الدولى ، ولقد أصبح البنك واحداً من أكبر ثلاثة بنوك فى مصر خلال السنوات السبع التى قضاها السيد/ أحمد حسين رئيساً له . فعلى ما يبدو أن السيد/ أحمد حسين كان ناجحاً إلى حد بعيد فى التعامل مع البنوك المنافسة له .

وفى ذات يوم وجد أحمد حسين على مكتبه تقريراً مقدماً من السيد/ الهام حسين ، مديرة التسويق بالبنك ويشير التقرير إلى القيود المتعلقة باستخدام التجهيزات الآلية فى البنك ، وبعد أن خلص أحمد حسين من قراءة التقرير كان مندهشاً مما حواه من اقتراحات وعلى الفور استدعى السيدة الهام حسين إلى مكتبه لمناقشتها فيما قدمته ، وكان اجتماعاً إيجابياً للغاية اتفق فيه الطرفان على تنفيذ ما جاء من اقتراحات بالتقدير . وقالت السيدة الهام :

« تعلم يا سيد أحمد أن الخبراء يعتقدون بأنه يجب اتخاذ قرار سريع بشأن هذه التجهيزات ، قبل أن يبدأ أى بنك آخر بمثل هذا القرار . ومن ثم فسوف يتميز القرار الآن قرار هجومى لتكون التجهيزات الآلية فى بنكنا هى الأولى فى السوق . أما إذا تأخرنا فى هذا القرار سوف نكون مرغمين على ذلك استجابة للمنافسين وعليه يجب أن نأخذ بزمام المبادأة » وأضافت :

« أنا لا أعتقد أن أى فرد سوف يناقش معك هذه القضية » وعلق السيد أحمد حسن قائلا :

« حقيقة أنا مندهش باقتراحك ومتفق معك فى ذلك ، ولقد قررت تناول هذا الاقتراح فى الاجتماع القادم لمجلس الادارة بالاضافة إلى اننى سوف أرسل نسخة من التقرير للاستاذ سمير عبد المهيمن نائب رئيس البنك سائلاً إياه دعم هذا الاقتراح والاستفسار من السيد محسن نور عن أى أفكار اضافية لديه » .

وبعد مرور ٥ أيام طلب السيد محسن نور مقابلة السيد أحمد حسين بخصوص التقرير ، وقال فى بداية اللقاء :

« دعنى أتفق معكم بوجه عام على الاقتراح المقدم ، فاعتياد البنوك على التجهيزات والأدوات الآلية هو اتجاه المستقبل وأساند أيضاً الفوائد والمزايا التى قدمتها السيدة الهام حسين فى تقريرها ، لكنى أجد مشكلة فى تنفيذ أى قرار فى هذا الشأن ، حيث أن قرار بذلك يتضمن الاستغناء عن العديد من العاملين بالبنك وهذا له شقين .

أولاً : من وجهة المسئولية الاجتماعية فأنا لا أرى أن ذلك أمر جيد ، فسوف يعرضنا ذلك لانتقادات اجتماعية كثيرة .

ثانيا : مثل هذا القرار يمكن أن يترك مشاكل معنوية للباقين ، تذكر أننى أعمل بين هؤلاء الأفراد والذين يمثلون اتصالنا بالعملاء ، ما هو الأثر الذى يمكن أن يشعر به هؤلاء عندما يجدوا أن زملاءهم تم إحلالهم بالآلات وأن الكرة القادمة عليهم – وهذا ما لم تشر اليه السيدة الهام حسين فى تقريرها .

لذا أننى أرى أن اتخاذ قرار سريع فى هذا الشأن هو بلاشك قرار غير رشيد ويجب أن نأخذ كافة الاعتبارات فى الحسبان فأنا لا أرفض هذا القرار ، ولكن لابد من أخذ سلبياته فى الاعتبار .

ولقد أخذ السيد أحمد حسين ما قاله الاستاذ محسن نور بعين الاعتبار وأخذ يفاضل بين العوائد والتكاليف والمشاكل المرتبطة .

الأسئلة :

١ – حلل القرار من خلال معرفتك بعملية اتخاذ القرار ؟

٢ – افترض انك مستشاراً للرئيس ، بما تنصحه ؟ ولماذا ؟

مسائل

(١) حدد كمية الانتاج اللازمة لتحقيق حجم التعادل إذا علمت أن :

التكاليف الثابتة ٢٠٠ جنيه

التكاليف المتغيرة للوحدة ٢ جنيه

سعر بيع الوحدة ٦ جنيه

(٢) إذا علمت أن حجم التعادل من المنتج س يبلغ ٢٠٠٠ وحدة فما هو سعر بيع الوحدة إذا علمت أن :

التكاليف الثابتة ١٦٠ جنيه

التكاليف المتغيرة للوحدة ٤ جنيه

(٣) رغبت احدى الشركات فى تقديم منتج جديد للسوق ، وبعد الدراسة اتضح للادارة أن أمامها ٤ استراتيجيات للانتاج وثلاث مستويات للطلب والعوائد المشروطة يوضحها الجدول التالى :

حالات الطلب

		منخفض	متوسط	مرتفع
الاستراتيجيات	انتاج ٢٠٠٠ وحدة	٥٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
	انتاج ٣٠٠٠ وحدة	٦٠٠,٠٠٠	٦٧٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠
	٦٠٠٠ وحدة	٨٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠

فإذا علمت أن الاحتمالات تحقق مستويات الطلب المختلفة هى :

منخفض ٢٥, متوسط ٤٥, مرتفع ٣٠,

فأى الاستراتيجيات تختار بوصفك أحد رجال الادارة الذى يعتد برأيهم ؟ .

(٤) كان أمام إحدى الشركات خيارين إما انتاج الثلاجات أو أجهزة التليفزيون الملون ، وباستقراء مستويات الطلب على المنتجين ، اتضح أن لكل منها مستويين هما طلب مرتفع أو طلب منخفض وكان احتمال تحقق

حلول المسائل :

(١) كمية التعادل = $\frac{ت\ ث}{س - ت\ م\ و}$

كمية التعادل = $\frac{٢٠٠}{٦ - ٢} = \frac{٢٠٠}{٤}$

كمية التعادل = ٥٠ وحدة

(٢) كمية التعادل = $\frac{ث\ .\ ت}{س - ت\ م}$

$٣٠٠٠ = \frac{١٦٠}{س - ٤٠}$

∴ ٣٠٠٠ (س − ٤٠) = ١٦٠

٣٠٠٠ س − ٨٠٠٠٠ = ١٦٠

∴ ٣٠٠٠ س = ١٦٠ + ٨٠٠٠

∴ س = $\frac{٨١٦٠}{٣٠٠٠}$ = ٤٠,٨ جنيه

(٣) نقوم بضرب الاحتمالات المعطاة لمستويات الطلب المختلفة فى القسم وذلك للحصول على القيم المتوقعة .

– نجمع القيم المتوقعة لكل استراتيجية ، ثم نختار الاستراتيجية التى تحقق أقصى عائد .

الجدول التالى يوضح ذلك ...

حالات الطلب

	منخفض .٢٥	متوسط .٤٥	مرتفع .٣٠	الاجمالى
انتاج ٢٠٠٠ وحدة	٧٥٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	[illegible]	٤٥٧٥٠٠
انتاج ٣٠٠٠ وحدة	١٥٠٠٠٠	٣٠١٥٠٠	[illegible]	٦٩١٥٠٠
انتاج ٦٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠٠٠	٣١٥٠٠٠	[illegible]	٨١٥٠٠٠
انتاج ١٠,٠٠٠ وحدة	٢٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	١١٥٠٠٠٠

القرار : انتاج ١٠,٠٠٠ وحدة .

(٤) المسألة هنا ذات شقين :

نقوم أولا بحساب القيمة المتوقعة للثلاجات .

نقوم بعد ذلك بحساب القيمة المتوقعة للتليفزيونات .

نقارن بين القيمتين لنختار الاستراتيجية الملائمة .

ويتم ذلك كالتالى :

هذه المستويات كما يوضحها الجدول الآتى :

مستويات الطلب

	مرتفع	منخفض
الثلاجات	,٦٠	٤٠و
التليفزيون	,٥٥	,٣٥

والجدول التالى يوضح العوائد المشروطة فى ظل مستويات الطلب لكل من الثلاجات والتليفزيونات .

مستويات الطلب

	مرتفع	منخفض
الثلاجات	٥٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
التليفزيونات	٦٠,٠٠	٦٤٠٠

فما هو القرار المناسب ؟

(٥) تواجه إحدى المنظمات مشكلة تقديم سلعة جديدة للسوق ، والمنظمة أمامها بديلين أما أن تجرى بحثاً تسويقياً للتعرف على سوق السلعة أو لا تقوم بذلك ، وسوف يكلفها البديل الأول ١٠٠٠ جنيه ، ولو توافرت لدى المنظمة المعلومات التالية :

في حالة القيام ببحوث التسويق	الاحتمال المتوقع	المبيعات بالجنيهات
النجاح في تسويق السلعة	,٦	٥٠٠٠
الفشل في تسويق السلعة	,٤	٢٠٠٠

الرقم الذى بين القوسين يمثل خسارة .

والسؤال الآن :

هل تقوم الشركة ببحوث التسويق أم لا ؟

للحل انظر الصفحة القادمة ....

(أ) حساب القيمة المتوقعة للثلاجات

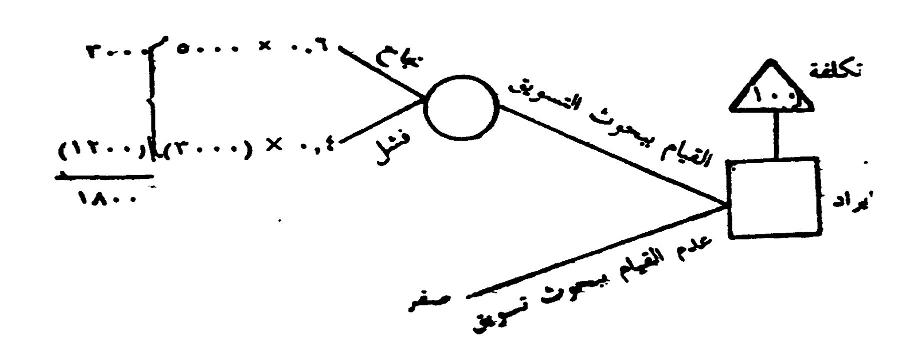
مستويات الطلب

	مرتفع ,٦٠	منخفض ,٤٠	الاجمالى
القيمة المتوقعة	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٣٦٠٠٠

(ب) حساب القيمة المتوقعة للتليفزيونات
مستويات الطلب

	مرتفع ,٥٥	منخفض ,٣٥	الإجمالى
القيمة المتوقعة	٣٣٠٠٠	٢١٠٠	٣٥١٠٠

القرار : انتاج الثلاجات .



القرار : نوصي المنظمة بالقيام ببحوث التسويق ، حيث أن العائد المتوقع من القيام ببحوث التسويق يبلغ ١٨٠٠ جنيه وهو يغطى تكلفة القيام ببحوث التسويق وهى ١٠٠٠ جنيه ، والأرباح الصافية تبلغ ٨٠٠ جنيه .

الفصل الثانى

التخطيط.

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الادارية الهامة . ويقوم المديرون باختلاف مستوياتهم الادارية بالتخطيط بعمل أقسامهم وادارتهم ومرؤوسيهم . والتخطيط ليس بدعة إدارية وإنما هو عملية ذهنية منظمة يقوم بها كل الناس عند رغبتهم فى تحقيق هدف معين مستخدمين موارداً محدودة . ويستلزم الأمر لتحديد كيف يقضى الفرد عطلة يوم الجمعة، وكيف يدخل مجموعة من الأثاث لحجرة خالية ، وكيف يمكن الانفاق على المنزل شهرياً ، وغيرها من التصرفات التى تمس المستقبل عملية تسمى بالتخطيط .

ونتناول فى هذا الفصل عدة موضوعات نبدأها بالتعرف على ماهية التخطيط ، ثم ننتقل إلى شكل التخطسط فى المستويات الادارية المختلفة ، وخطوات التخطيط ، ثم نركز على أنواع الخطط ، فمن خطط استراتيجية إلى سياسات إلى خطط تشغيلية ، ونختتم هذا الفصل بقسم كبير عن أدوات وأساليب التخطيط ساعتين فى ذلك إلى تقديم بعض المهارات الادارية للقارىء .

طبيعة التخطيط

يعتبر التخطيط وظيفة إدارية ليست بالسهلة ، لأن ذلك يتطلب محاولة التبصر بمستقبل المشروع ، ومحاولة استكشاف تأثير تصرفات إدارية معينة على توجهات المشروع . والمدير الناجح هو الذى لا يسعى فقط للتنبؤ بالمستقبل ، بل أيضاً يحاول السيطرة على هذا المستقبل .

ويمكن تعريف التخطيط بأنه « تحديد أهداف المشروع ووحداته التنظيمية مع تفصيل لطرق تحقيقها » . وببساطة فأن التخطيط يهتم « بتحديد الهدف وطريقة تحقيقه » .

وتهتم المشروعات بوضع خطة رسمية لها تغطى فترة زمنية معينة . والتخطسط الرسمى هو عملية منظمة عبر المشروع كله تهدف إلى تحديد هدف المشروع وتقسيم هذا الهدف إلى أهداف جزئية على مستوى الادارات أو الوحدات التنظيمية بالمشروع ، ثم تحديد طريقة تحقيق هذه الأهداف . ويميز

الخطة الرسمية وجودها فى شكل مكتوب ومحتفظاً به فى سجلات المشروع .

وخلافا للخطة الرسمية ، قد تكون هناك خطط غير رسمية وغير مكتوبة ومتناثرة عبر الادارات المختلفة ، ويركز المديرين فيها على اسلوب عملهم وعمل مرؤوسيهم خلال فترة قادمة فى الغالب ما تكون فترة قصيرة الأجل .

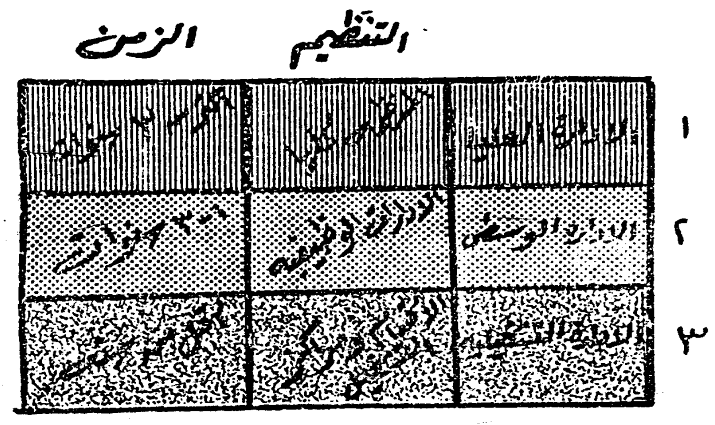
ووجود نظام رسمى للتخطيط داخل المشروع يؤدى إلى العديد من المزايا . فالنظام الرسمى يجبر المديرين على النظر للمستقبل والتخطيط له ، ووضع خطط تشجع المديرين على ربطها ببعض ، مما يزيد من تماسك المشروع واتجاه أجزاؤه إلى التناسق والتوحد فى تحقيق هدف المشروع ، ويشجع التخطيط الرسمى قيام المديرين بدراسة امكانيات المشروع وموارده للاستفادة منها فى تحقيق الأهداف . وتمثل الخطة نوعاً من المرشدات والدلائل الادارية التى توجه المديرين والمنفذين فى سلك وإنتهاج تصرفات معينة . وأخيراً يمكن القول بأن وجود خطة رسمية يساعد كثيراً فى وضع أسس الرقابة والمتابعة ، حيث لا يمكن اجراء أى رقابة إلا بوجود خطة يتم الرقابة على أساسها .

التخطيط فى المستويات الادارية المختلفة

يقوم المديرون فى المستويات الادارية المختلفة بوظيفة التخطيط ، إلا أن أدوارهم تختلف من حيث النطاق التنظيمى المتأثر بتخطيطهم ، ومن حيث النطاق الزمنى الذى يغطيه هذا التخطيط . ويوضح شكل رقم ١٧ هذه العلاقة .

ويوضح الشكل أن هناك ثلاث مستويات من التخطيط تبدأ من أعلى التنظيم ، حيث يتم تحديد أهداف المنظمة كلها بواسطة الادارة العليا ، ويتسم هذا لتخطيط بأنه طويل الأجل يهتم بفترة طويلة تزيد فى العادة عن ٣ سنوات .

ويساهم فى العادة مجلس ادارة المشروع وكبار المديرين فى وضع الأهداف والخطط طويلة الأجل .



شكل رقم ١٧ التخطيط فى المستويات الادارية المختلفة

يلى ذلك قيام الادارات الوظيفية الرئيسية فى المشروع بوضع أهدافها وخططها فى ضوء أهداف وخطط المشروع . وأهم الادارات الوظيفية فى أى مشروع هى الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد . وتقوم الادارات فى هذه المجالات الوظيفية بتحديد الأهداف التى تتمشى مع أهداف المشروع وتساعد فى تحقيقها ، وعادة تغطى كل خطة إدارة وظيفية واحدة كما تغطى فترة عادة ما تكون سنة واحدة ، وقد تمتد حتى ٣ سنوات .

وهبوطاً إلى أسفل فى المستويات الادارية يشترك المديرون التشغيليون بوضع خطط الأقسام والوحدات التنظيمية التى يشرفون عليها . واهتمام رؤساء الأقسام والعنابر والمشرفين ينصب على وضع خطط تنفيذية تساعد على الأداء والتنفيذ يوما بيوم داخل الأقسام ومراكز التشغيل ، ولا يزيد النطاق الزمنى لهذه الخطط عادة عن سنة ، بل ينصب الاهتمام على التخطيط اليومى والاسبوعى والشهرى .

خطوات العملية التخطيطية

يوضح شكل رقم ١٨ خطوات العملية التخطيطية ، حيث تبدأ المنظمة

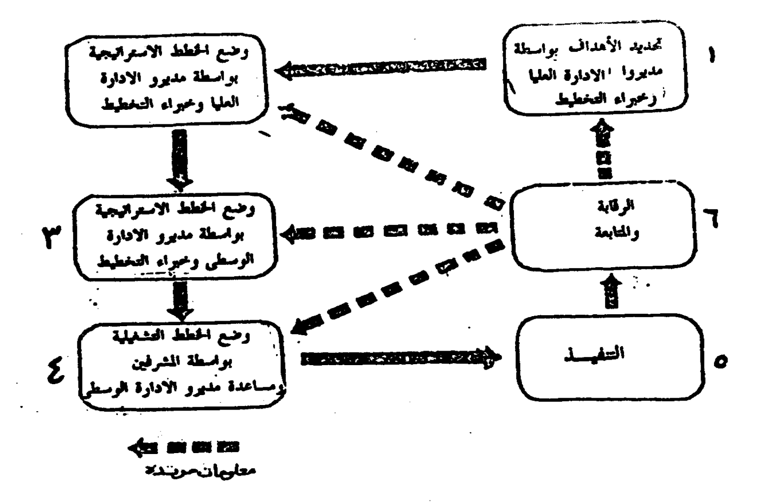
كخطوة أولى فى تحديد الأهداف العامة والنهائية الواجب تحقيقها على مستوى المنظمة ، ويتم هذا عادة بواسطة مديرى الادارة العليا بمساعدة خبراء متخصصين فى التنبؤ والتخطيط . فقد يكون هدف احدى المستشفيات تقديم خدمة علاجية راقية ، وقد يكون هدف محافظة الاسكندرية رفع المعاناة عن كاهل الشعب السكندرى ، وقد يكون هدف احدى الشركات الصناعة هو تقديم سلع ذات جودة عالية بأنسب الأسعار للمستهلكين .

يلى ذلك ترجمة أهداف المنظمة إلى خطة استراتيجية طويلة الأجل تتحدد فيها حجوم الانتاج والموارد المالية والبشرية والخامات والآلات .

فالمستشفى عليها أن تحدد نوع الخدمات العلاجية والصحية وحجمها وأيضاً ما تحتاجه من أموال وأطباء ومتخصصين وأدوات . وعلى المحافظة أن تقوم بنفس الشىء وأيضاً الشركة الصناعة وغيرها من المنظمات . ويقوم بهذه الخطوة مديرو الادارة العليا بمساعدة الخبراء أيضاً ، التى تمتد مهمتهم إلى إعلاء مديرى الادارة الوسطى بالخطة الاستراتيجية .

يقوم مديرو الادارة الوسطى بعد ذلك بوضع خطط وظيفية فى المجالات التى ينتمى اليها كل منهم . فمديرو الانتاج والشئون الهندسية والمصانع وما شابهه يضعون خطط تمس كمية الانتاج والخدمات الواجب انتاجها خلال العام القادم ومعدل التحميل والتشغيل للآلات وعدد ساعات العمل الاجمالى ونوع الخامات وكمياتها . ويقوم مدير التسويق بوضع خطط المبيعات ومنافذ التوزيع والأسعار والأعلان . ويقوم مدير الأفراد بتحديد خطة المشروع من العمالة والتوظيف والأجور والحوافز والتدريب . ويقوم المدير المالى بوضع خطة المشروع المالية فى شكل ميزانيات تقديرية ويحدد كميات الأموال المطلوبة ومصادر الحصول عليها وبنود الانفاق التى ستخصص عليها الأموال . ويقوم خبراء التخطيط ومديرو الادارة العليا عادة بمساعدة مديرى الادارة الوسطى فى وضع الخطط الوظيفية .

وبالانتقال إلى الخطوة الرابعة نجد أن المشرفين ومديرى الأقسام والادارات التشغيلية بمساعدة رؤسائهم يقومون بوضع الخطط التشغيلية التنفيذية بشىء من



شكل رقم ١٨ خطوات العملية التخطيطية

التفصيل ، على أن تتمشى وتتوافق هذه الخطط التشغيلية مع الخطط الوظيفية الأعلى منها . فعلى سبيل المثال يقوم مشرف وردية الانتاج بوضع الجداول التفصيلية للانتاج وأى من الآلات يعمل وأى منها يتوقف ويحدد التشغيل الاضافى للعمال ويحدد نوع الاعمال التى يقوموا بها . أما مدير قسم الأعلان فى ادارة التسويق فيقوم بتحديد تصميم نوافذ العرض (الفاترينات) ويضع خطة الملصقات الاعلانية والاعلانات التليفزيونية وغيرها .

يلى ذلك الخطوة الخامسة وهى التنفيذ بما يتضمنه من اتخاذ قرارات فعلية بالتشغيل والشراء والبيع وغيرها .

وتتمثل الخطوة السادسة فى المتابعة والرقابة ولهذه الخطوة أهمية خاصة . وتعنى المتابعة والرقابة بصفة عامة مقارنة نتائج التنفيذ بالخطط . وتقدم هذه المقارنة مؤشرات هامة لعملية التنفيذ . كما أنها تعتبر مؤشرا هماما لمدى الدقة فى وضع الخطط التشغيلية والوظيفية والاستراتيجية . وأخيراً فان تجميع هذه المؤشرات له أهمية كبيرة فى اعادة وضع الأهداف والتخطيط . ولذلك تعتبر

المتابعة والرقابة بمثابة معلومات مرتدة للمخططين والمديرين فى المنظمات المختلفة وتتمثل هذه المعلومات المرتدة بالخطوط المنقطة فى الشكل ٤ – ٢ .

تحديد أهداف المنظمة

قبل أن تبدأ أى جهود فى التخطيط لابد أن تسعى المنظمة إلى التعرف على أهدافها ، ذلك لأن الهدف يخدم عدة أغراض منها :

١ – يحدد الهدف الدور الذى تلعبه المنظمة فى المجتمع الموجود فيه .

٢ – يساعد الهدف على تبصر المديرين بالأنشطة الواجب ادائها والقرارات الواجب اتخاذها .

٣ – تخدم الأهداف كمعايير انجازية تقيم على أساسها نتائج التنفيذ .

ويقدم شكل ٤ – ٣ مجموعة أمثلة لأهداف مختلفة لمنظمات مختلفة تواجه ظروفا مختلفة .

ولتحديد الهدف النهائى قد يفيد الادارة العليا واخصائى التخطيط بالمنظمة أن يجيبوا على الأسئلة الآتية :

١ – تحقيق معدل عائد على الاستثمار لا يقل عن ١٠٪
٢ – المحافظة على المركز القيادى للشركة فى السوق .
٣ – تزويد سوق البناء بأحدث أجهزة التشييد والمعمار .
٤ – تقديم أحسن خدمة علاجية بأرخص الأسعار .
٥ – توفير أحسن مناخ سياسى واجتماعى واقتصادى لعمل الهيئة .
٦ – تحقيق معدل مرض وكاف للربح .
٧ – تحقيق أعلى معدلات للربح فى أقصر وقت ممكن .
٨ – اغتنام أى فرص جديدة قابلة للانتاج والتسويق .

شكل ٤ – ٣ أمثلة لصياغة الأهداف

١ – هل يمكنك أن تحدد المهمة أو الرسالة التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟ وما هى ؟

٢ – هل قمت بتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ؟ وهذا يعنى :

* هل قمت بتحليل المناخ السياسى والقانونى الذى تعمل فى ظله المنظمة
* هل قمت بتحليل الموارد المالية واستخداماتها ؟
* هل قمت بتحليل تكاليف الخامات والأدوات والآلات والموارد البشرية ؟ .

٣ – هل قمت بالتنبؤ بمستقبل الشركة من حيث كمية المبيعات ، ومن حيث الفرص التسويقية ، ومن حيث درجة المنافسة ، ومن حيث درجة المخاطرة المشاكل المتوقعة ؟

إذا أجبت على مجموعة التساؤلات السابقة يتبقى أن تجيب على هذا التساؤل الأخير :

٤ – هل قمت بصياغة أهداف منظمتك بشكل علمى ملموس ؟

وتلاحظ من شكل ٤ – ٣ أن بعض الأهداف الواردة فى الشكل تأخذ الطابع العام الغير محدد ، مثل الهدف الثانى والخامس ، وأن البعض مصاغ بشكل دقيق وعملى وملموس يمكن من اتخاذه معيار لتقييم الأداء مثل الهدف الأول .

وفيما يلى مجموعة من النصائح التى يمكن استخدامها فى وضع أهداف المنظمة :

١ – قم بالاجابة على الأربعة أسئلة السابقة .
٢ – اجعل الهدف عملياً ومحدداً وملموساً : (مثل ١٠٪ أرباح) .
٣ – اجعل الهدف معروفاً ومعلوماً لكل المستويات الادارية .
٤ – إشرك المديرين فى وضع هذه الأهداف .
٥ – اربط هذه الأهداف بنظام الادارة والممارسات : (مثل نظام الادارة بالاهداف) .
٦ – اربط تحقيق هدف المنظمة بالعوائد المادية للعاملين : (مثل نظام المشاركة فى الأرباح) .
٧ – قيم سنوياً مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

٨ – راجع كل بضعة سنوات جدوى وواقعية أهداف منظمتك وفقاً للتغير في الظروف المحيطة .

الادارة بالأهداف في عشرة مبادىء :

تعتبر الادارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الادارة ، وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الادارى وتبعه العديد من المفكرين الاداريين[1] . والنقاط العشرة الآتية تقدم ملخصاً سريعاً لهذا الأسلوب .

١ – تمثل الادارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الادارة وذلك من خلال استخدام مبادىء الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها .

٢ – تركز الادارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الادارية . ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين .

٣ – ان المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ، ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الانتاجية والأداء .

٤ – يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته .

٥ – تعتمد الادارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف .

٦ – تمر الادارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية :

★ يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بأطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

---

(1) Peter F. Drucker, The Practice of Management, N.Y. : Harper & Brothers, 1954.
George Odiorne, Management By Objectives, N.Y. : Pitman, 1965.

يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة .

* يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصياغتها بصورة نهائية .
* يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس .
* يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

٧ – يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمى . كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ، وأن تكون محددة بوضوح ، وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف .

٨ – الادارة بالأهداف هو أسلوب الادارة وجهاً لوجه ، أو فرداً لفرد ، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أداءه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد .

٩ – يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف . كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق ، أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز .

١٠– يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى ، وعلى متابعة ورقابة تنفيذ هذه الخطط ، وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين كل الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع .

أنواع الخطط

لاحظ القارىء أننا تكلمنا فى الأقسام السابقة عن ثلاثة أنواع من الخطط التى سنتناولها بشىء من التفصيل فى هذا الجزء . وهذه الخطط هى :

الخطط الاستراتيجية (الخطط طويلة الأجل) .
الخطط الوسيطة والسياسات .
الخطط التشغيلية .

أولاً : الخطط الاستراتيجية (الخطط طويلة الأجل)

يقصد بالخطط الاستراتيجية تحديد الأنشطة وتخصيص (توزيع) موارد المنظمة على استخدامات تؤدى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل . كما تعنى الاستراتيجية الأسلوب الذى ستواجه به المنظمة السوق الذى تعمل به والبيئة المتغيرة من حولها[1] .

مثال : قام الدكتور أحمد صقر عاشور وبمشاركة من المؤلف فى تقديم استشارة إدارية إلى الاكاديمية العربية للنقل البحرى فى صيف وخريف ١٩٨٣ تدور حول التخطيط الاستراتيجى بالاكاديمية . ولقد بدأت اللقاءات مع مديروا الادارة العليا وعلى رأسهم الدكتور جمال مختار مدير عام الاكاديمية . الذين أوضحوا مشاكل القطاعات التى يعملون بها فى الاكاديمية ثم انتقلوا إلى التطور العلمى السريع فى الاكاديميات البحرية بالعالم . ولقد تبين من هذا النقاش أن هناك خطراً يتهدد الاكاديمية يتمثل فى أن أسلوب التعليم بها يتقادم بمعدل سريع مما قد يؤثر على أعداد الطلاب الملتحقين بها . وانتقلت الاجتماعات بعد ذلك إلى محاولة وضع تصورات للاستراتيجيات المختلفة . وأدى الأمر إلى وضع استراتيجيات خاصة بتطوير مناهج التعليم لتأخذ بالتطورات العلمية الحديثة ، وتطوير الأجهزة والسفن التعليمية ، وتنمية أعضاء هيئة التدريس للأخذ بالأساليب العلمية الحديثة ، وغيرها . ولقد غطت الخطة الاستراتيجية فترة تتراوح بين ٣ – ٥ سنوات .

ويوضح المثال عالية أن التخطيط الاستراتيجى يمر بمراحل معينة ، نوردها فيما يلى فى شكل نصائح للقائمين بهذا النوع من التخطيط .

١ – حدد المشاكل ونقاط الضعف داخل المنظمة ، أى قم بتحليل منظمتك من الداخل .

٢ – حدد القصور فى بيئة العمل من حولك ، وما إذا كان ذلك يؤثر على عمل منظمتك بالايجاب أو السلب .

٣ – حدد فرص التطوير والنمو .

(1) Igor Ansof, Corpotate Strategy, N.Y. : McGraw-Hill, 1965 : 5.

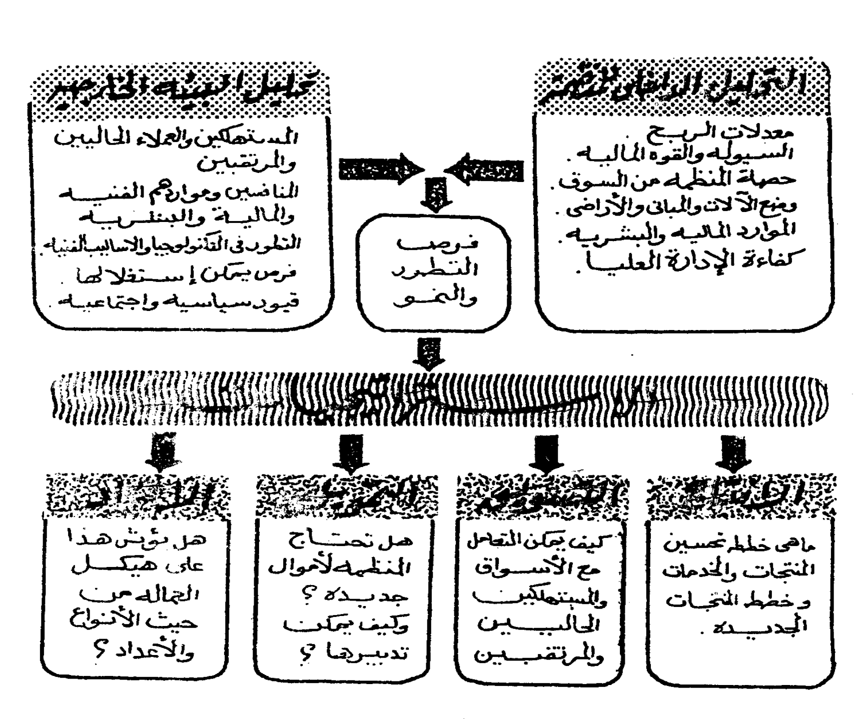
٤ – قم بصياغة الخذوة الأخيرة فى شكل خطة استراتيجية طويلة الأجل بالنسبة للمنتجات والسوق والموارد المالية والبشرية المطلوبة .

ويوضح شكل ٤ – ٤ هذه الخطوات .

وتغطى الاستراتيجيات فترة زمنية طويلة نسبياً ، فى الغالب ما تكون ٣ – ٥ سنوات ، وقد يصل الأمر إلى عدد من السنوات يزيد عن ٥ سنوات . ويعنى التخطيط طويل الأجل فى مشروع انتاجى محاولة التعرف على المشاكل الداخلية ومواطن الضعف أيضاً التعرف على اتجاهات الصناعة والمنافسين وشكل المنتجات والأسواق والمستهلكين ووسائل الانتاج والتكنولوجيا فى المستقبل . يلى هاتين الخطوتين (كما هو واضح فى شكل ٤ – ٤) قيام مديروا الادارة العليا واخصائى التخطيط بالمشروع بتحديد فرص التطوير والنمو فى المستقبل ومدى تأثر أجزاء وادارات المشروع بمثل هذه التغييرات المستقبلية ، أى كيف يمكن لكل ادارة رئيسية أن تطور نفسها حتى تلحق بركب التطور أو أن تكون رائدة فيه . وتتضمن الاستراتيجيات ، عادة تغييراً جوهرياً فى أنواع السلع والخدمات ودخول أسواق جديدة ، والتعامل مع مستهلكين جدد ، واتباع سياسات انتاجية جديدة ، وتغييرات جوهرية فى التجهيزات والآلات ، وتغيير فى هيكل التمويل ، وتغيير فى هيكل العمالة من حيث التخصصات والاعداد ، وقد يستلزم الأمر أحياناً استحداث وظائف جديدة واحداث تغييرات فى الهيكل التنظيمى للمشروع .

ثانياً : الخطط الوسيطة أو السياسات

بعد وضع الخطط الاستراتيجية يتم اعلام مديرى الادارات الوسطى بها ، ويقوم هؤلاء الاخيرون بمساعدة من مديروا الادارة العليا وخبراء التخطيط بالمشروع بمحاولة تجزئة الاستراتيجيات إلى خطط أصغر فى مجالات وظيفية محددة . وعادة تسمى هذه الخطط الوسيطة بالسياسات . وهناك سياسات للانتاج واخرى للتسويق وللتمويل وللأفراد . ويقدم شكل رقم ١٩ مجموعة أمثلة للسياسات فى المجالات المختلفة لمشروعات مختلفة فى ظروف مختلفة .



شكل ١٩ خطوات التخطيط الاستراتيجى

والسياسات ما هى إلا مرشد عام للمديرين فى اتخاذ القرارات أو هى الحدود الدنيا لطريقة اتخاذ القرار فى مجال معين . وتتميز السياسات بأنها أكثر تفصيلاً من الاستراتيجيات ، كما أنها تغطى فترة أقصر فى الغالب وعادة تكون ١ - ٣ سنوات ، كما أنها أكثر تحديداً .

سياسات الانتاج

عدم اضافة خطوط تشغيل فى الوقت الراهن

تشجيع تشغيل ورديات أو ساعات اضافية .

الاهتمام بالصيانة الوقائية إلى أبعد حد .

رفع معدلات التحميل على الآلات إلى أقصى درجة .

سياسات التسويق

منح حوافز البيع إلى التجار الذين تزيد معاملتهم عن ١٠٠ طن شهرياً .

الاهتمام بتكثيف الحملات الاعلانية مقارنة بالجهود الترويجية الأخرى .

سياسات التمويل

تخصيص الموارد على الاستثمارات التى لا يقل العائد فيها عن ١٢٪ .

الاعتماد على التمويل الذاتى من أرباح الأعوام الماضية .

سياسات الأفراد

لا تعيينات جديدة إلا من خلال محل تاركى الخدمة .

الترقية على اساس الجدارة ومن داخل الشركة فقط .

الاهتمام بالتدريب المهنى للعمال الزائدة عن الحاجة .

شكل ٤ — ٥ أمثلة للسياسات الادارية

ثالثا : الخطط التشغيلية

باخبار المديرين فى الادارة التشغيلية بسياسات المشروع ، فعليهم أن يقوموا باعداد ووضع الخطط التشغيلية التى تضع سيايات المشروع موضع التنفيذ . ويتم ذلك عادة بمساعدة المديرين فى الادارة الوسطى . ويتم وضع هذه الخطط على مستوى الأقسام والعنابر والوحدات التنفيذية وهى تغطى زمناً أقصر من السياسات يتراوح بين عدة أيام ولا يزيد عن سنة ، وتأخذ الخطط التشغيلية شكلاً محدداً وتفصيلياً وكماً أكثر من أنواع الخطط السابقة . ومن أمثلة الخطط التشغيلية البرامج والاجراءات والقواعد ، وسنحاول أن نعطى صورة موجزة عن كل من هذه الخطط .

١ — **البرامج** : وهى خطة وحيدة الاستخدام وموضوعة لتحقيق هدف

محدد ، وعند تحقيقه ينتهى العمل بالبرنامج . ومن أمثلة البرامج : برنامج تخفيض معدل ترك الخدمة بين العاملين ، برنامج انشاء ٣٠٠ وحدة سكنية للعاملين بالشركة ، برنامج رفع المهارات الاشرافية لمديرى الأقسام ، برنامج احلال آلات عنابر الغزل ، برنامج اعلان « تيك تاك » لترويج منتجات الشركة ، برنامج الأسر المنتجة بحى العامرية بالاسكندرية ، وغيرها .

ويحوى البرنامج تفصيلات عديدة لكيفية تحقيق هدف محدد ووحيد . وهذه التفصيلات تجيب على تساؤل اساسى هو ما الذى يجب عمله بالتفصيل لتحقيق الهدف . ولوضع البرنامج موضع التنفيذ قد يفيد استخدام بعض الاساليب العلمية فى هذا الصدد ، وسنتعرض لهذه الاساليب فى نهاية الفصل .

٢ – **الاجراءات** : هى خطوات تتم بصورة متسلسلة ومتتابعة لاتمام عمل معين . والاجراءات ما هى إلا قائمة تحوى الخطوات متتابعة لأداء مهمة أو عمل معين . ووظيفة الاجراءات أنها تقدم نسقا ثابتا لا يتغير فى أداء أعمال تتسم بالتكرار . وبدون وجود هذا الاجراء ربما يؤدى هذا العمل المتكرر بصور مختلفة ومتنوعة مما يؤدى إلى الغموض والارتباك داخل التنظيم .

ومن أمثلة الاجراءات : اجراءات الحصول على أجازة مرضية ، واجراءات التخليص الجمركى على سيارة ، واجراءات استخراج رخصة قيادة ، أو بطاقة تموين أو بطاقة شخصية ، اجراءات التخليص على أمر شراء ، اجراءات تقفيل الميزانية ، وغيرها . ويقدم شكل ٤ – ٦ مثال لاجراءات منح مكافأة مالية لأحد العاملين .

١ – يتحقق المشرف أن العامل قد حصل على تقديرين متتالين بدرجة ممتاز .
٢ – يملأ المشرف نموج مكافأة مالية ويسلمها إلى مديره المباشر .
٣ – يوافق مدير الادارة على منح المكافأة ويحولها إلى ادارة شئون العاملين .
٤ – توافق إدارة شئون العاملين على منح المكافأة ، وتسجل الواقعة فى السجلات .
٥ – تبلغ إدارة شئون العاملين المشرف وإدارة الأجور والاستحقاقات .
٦ – يقوم المشرف بابلاغ العامل بقرار حصوله على مكافأة مالية .

شكل ٤ – ٦ اجراءات منح مكافأة مالية لأحد العاملين

وتلجأ كثير من المنظمات ذات الادارة الحكيمة إلى الاحتفاظ « بكتاب الاجراءات » أو سجل أو ملف الاجراءات وهو عبارة عن دليل مجمع لكل اجراءات المستخدمة بالشركة أو المشروع يمكن أن يكون مرشداً لجميع المديرين عند احتياجهم لأجراء معين . وجدير بالذكر أن كل مدير فى مكان عمله يمكنه أن يقوم بوضع العديد من الأدلة أو الاجراءات التى ترشده مرؤوسيه أو الجمهور المتعامل معه فى كيفية سلك تصرفات معينة لأنجاز عمل أو وظيفة معينة .

٣ – **القواعد** : وهى مجموعة من العبارات أو الأوامر التى تحدد ما هو مسموح عمله وما هو ليس بالمسموح عمله . أو هى أوامر تحدد المباح والممنوع ، وهى عبارة عن قيود مفروضة على السلوك ، ومتى تم تحديدها فليس هناك درجة حرية عالية للأفراد حيالها ومن أمثلتها « ممنوع التدخين » ، « ممنوع التحدث فى حجرة الاطلاع » . « ممنوع استخدام ممتلكات الشركة لأغراض شخصية » ، وغيرها .

مقارنة بين الاستراتيجيات والسياسات والخطط التشغيلية

يوضع شكل رقم ٢٠ الفرق بين الاستراتيجيات والسياسات والخطط التشغيلية من حيث الفترة الزمنية التى تغطيها ، والمستوى التنظيمى

المضطلع بالتخطيط ، ومدى نوعية أو كمية التخطيط .

أساس المقارنة	الاستراتيجيات	السياسات	خطط التشغيل
الفترة الزمنية	أزيد من ٣ سنوات	١ - ٣ سنوات	سنة فأقل
المستوى التنظيمى	الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة التشغيبية
نوعى/كمى	نوعى وعام	أقرب للكمى	كمى ومحدد

شكل رقم ٢٠ الفرق بين الاستراتيجيات والسياسات والخطط التشغيلية

أساليب التخطيط

تتعدد أساليب التخطيط ، وسنحاول فى هذا الجزء من الفصل التعرض لبعضها بشىء من الشرح . وبعض هذه الاساليب يفيد فى التخطيط الاستراتيجى مثل تحليل الاتجاه العام (أو التنبؤ) ، أما أسلوب الموازنات فيفيد غالباً فى جميع حالات التخطيط حيث أن أى نوع من الخطط يمكن أن يعبر عنه فى شكل مالى كما فى الموازنات . أما الادارة والأهداف فهو أيضاً يفيد فى جميع أنواع الخطط . وتنفرد الخطط التشغيلية بمجموعة عريضة من الأساليب مثل أسلوب بيرت ، وخرائط التنفيذ (خرائط جانت) ، وقوائم العمل المطلوب تنفيذه ، والأجندة ، وغيرها .

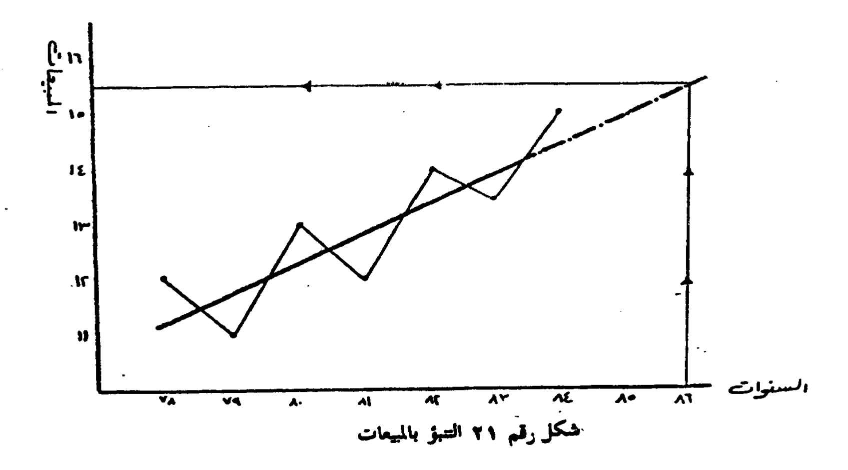
أولاً : التنبؤ وتحليل الاتجاه العام

يعتمد الاسلوب على تجميع بيانات تاريخية عن فترة ماضية تمس ظاهرة معينة ، ثم من خلال توفيق أو رسم منحنى يعبر عن سلوك الظاهرة فى الماضى يمكن التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل استناداً على أن المستقبل هو امتداد طبيعى للماضى ، وأنه ليست هناك تغييرات جوهرية فى المستقبل عن الماضى . وتحليل الاتجاه العام هو أسلوب احصائى يمكن من خلاله التنبؤ بسلوك ظواهر مثل الطلب ، العرض ، حجم القوى العاملة ، استهلاك الكهرباء ، انتاج آلات رفع المياه ، تطور حجم السكان ، وغيرها .

ويوضح جدول رقم ٦ تطور المبيات فى احدى الشركات خلال الأعوام ١٩٧٨ - ١٩٨٤ ، كما يوضح شكل رقم ٢١ رسم المنحنى الذى يعبر عن تطور المبيعات ، ومن هذا الرسم يمكن لنا التنبؤ بمبيعات الشركة خلال الأعوام ١٩٨٥ و١٩٨٦ .

جدول رقم ٦ تطور مبيعات الشركة

العام	مبيعات الشركة (بالألف وحدة)
١٩٧٨	١٢
١٩٧٩	١١
١٩٨٠	١٣
١٩٨١	١٢
١٩٨٢	١٤
١٩٨٣	١٣,٥
١٩٨٤	١٥



شكل رقم ٢١ التنبؤ بالمبيعات

ثانياً : الموازنات

وهى قوائم مالية تحدد جانبى الايرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة عن فترة زمنية مستقبلية (قد يكون عدة أسابيع أو عدة سنوات) . ويمكن أن تغطى الموازنات مستويات تنظيمية مختلفة فقد تغطى المشروع أو المنظ: بالكامل وقد تغطى قسم صغير . وتعتبر الموازنة هى التعبير المالى والاقتصادى لمعظم الخطط . وقد تمثل ، فى بعض الأحيان ، المصروفات المتوقعة فى بعض الوحدات التنظيمية الجانب الوحيد من الموازنة حيث لا توجد ايرادات . وجانب المصروفات يتمثل ببساطة فى الأجور والخامات وتكاليف التشغيل والصيانة ، أما جانب الايرادات فيتمثل فى دخل المشروع من السلع والخدمات . وشكل ٤ — ٩ يقدم شكل مبسط لميزانية أحد الأقسام ، ويلاحظ أن هذه الميزانية تحتوى على جانب المصروفات فقط .

البند	التكاليف
أجور ثابتة	٦,٠٠٠
أجور عمالة مؤقتة	١,٧٢٠
مهمات تشغيل	٢٥٠
صيانة	٥,٥٥٠
تكاليف أخرى	٨٠
المجموع	١٠,٦٠٠

شكل ٤ — ٩ ميزانية قسم الآلات والمهمات

ثالثاً : خرائط العمل

وتسمى أحياناً خرائط « جانت » نسبة إلى هنرى . جانت أول من استخدم هذه الخرائط بصورة منظمة وعلمية . وهذه الخرائط تربط فى الغالب ثلاثة أبعاد :

• النشاط الواجب أداءه .

* الأفراد القائمين بالأداء .
* زمن بدء ونهاية العمل .

وتسمى هذه الخرائط أحياناً بجداول النشاط أو العمل . وجدوله النشاط تمكن من توزيع الأفراد على الأنشطة والأزمنة فى شكل مثالى ، كما أنها وسيلة فعالة ليست فقط فى التخطيط بل أيضاً فى التنظيم : لأنها تحدد الأنشطة ومسئولية اداءها ، وأيضاً فى الرقابة لأنها تمكن من التعرف على أن النشاط قد تم أداءه بواسطة الأفراد فى الوقت المحدد أم لا ، يقدم شكل رقم ٢٢ نموذجا لخرائط جانت يصوره عملية التعاقد على تركيب آلآت حاسه فى حدى البنوك .

	القائمين بالعمل	زمن البرنامج					
		يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
تحديد نوع الماكينات الآليه	جمال كامل						
التعاقد على الشراء	كريم حسن .						
الاستلام من المورد	محمد أسود						
الاشراف على التركيب	حسن سكر						
تدريب العاملين	محى حافظ						
بدء التشغيل كتجربه	محى الأنصارى						

شكل رقم ٢٢ خريطة جانت

رابعاً : شبكات الأعمال (بيرت) PERT

تتشابه شبكات الأعمال مع جداول الأنشطة أو خريطة جانت فى أن كلا منهما يظهر الأنشطة المتتابعة لأنجاز عمل أو هدف محدد . إلا أن شبكات الأعمال تظهر العلاقات بين الأنشطة أكثر وضوحاً مع تحديد أى من الأنشطة يجب أن تؤدى قبل أن نبدأ الأنشطة الأخرى . وتسمح شبكات الأعمال بمزيد من الدقة فى التخطيط كما أن نفس الأسلوب يمكن أن يستخدم للرقابة على مدى تنفيذ الأنشطة فى المواعيد المحددة وتسمى شبكات الأعمال شبكة بيرت PERT وهو مصطلح مختصر من أسلوب تقيم ومرجعه البرامج Program Evaluation

. and Review Technique

وتمر شبكة بيرت بعدة خطوات كالآتى :

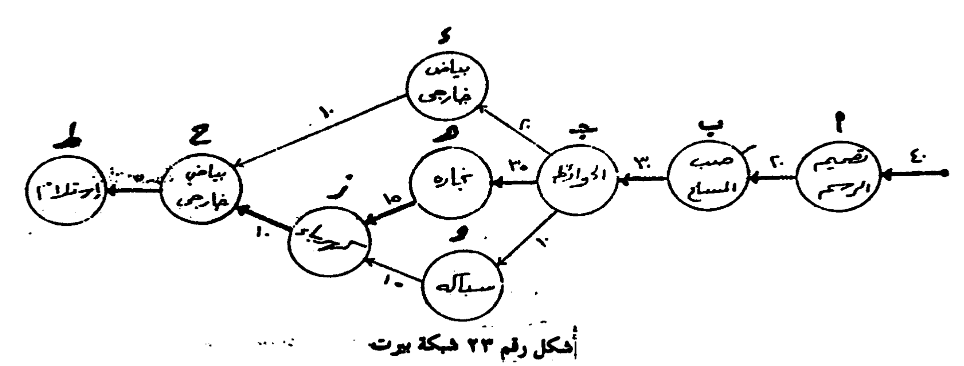
١ – تحديد الأنشطة التى يجب أداءها لتنفيذ الخطة أو البرنامج .
٢ – تحديد أى من الأنشطة يجب أن ينفذ قبل بداية الأنشطة الأخرى .
٣ – تقدير الوقت اللازم لأداء كل نشاط .
٤ – بناء أو رسم شبكة بيرت ، مع مراعاة أنها تظهر كل الأنشطة ، وتظهر أى من الأنشطة يسبق الأنشطة الأخرى .
٥ – تحديد المسار الحرج ، وهو المسار الذى يستغرق أطول فترة منذ النشاط الأول حتى النشاط النهائى للبرنامج .

ويمكن تحقيق المزايا الآتية من استخدام شبكات بيرت :
١ – مساعدة المخطط على تحديد الأنشطة وتواليها وأزمنتها .
٢ – تحديد مسئولية كل فرد بالنظر إلى الأنشطة والأزمنة .
٣ – تحديد الفترة التى يستغرقها البرنامج أو المشروع كله (المسار الحرج) .
٤ – تحديد الأنشطة الأكثر حرجاً والتى لا يجب أن يحدث تأخير فيها .
٥ – تحديد مسموحات التأخير لتلك الأنشطة الغير حرجة .

ويمثل كل من جدول رقم ٧ ، وشكل رقم ٢٣ مثالاً لبرنامج يختص ببناء عنبر صغير للانتاج باحدى المشروعات متوسط الحجم .

جدول رقم ٧ الأنشطة اللازمة لرسم شبكة بيرت

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	الزمن باليوم
أ	تصميم الرسم الهندسي	–	٤٠
ب	صب المسلح	أ	٢٠
جـ	بناء الحوائط	ب	٣٠
د	البياض الخارجي	جـ	٢٠
هـ	النجارة	جـ	٣٥
و	السباكة	جـ	١٠
ز	الكهرباء	هـ ، و	١٥
ح	البياض الداخلي	د ، ز	١٠
ط	الاستلام	ح	٥



شكل رقم ٢٣ شبكة بيرت

ويتضح من شكل ٤ – ١١ أن المسار الحرج (الذى يستغرق أطول فترة زمنية ممكنة) هو الذى يم بالأنشطة أ ، ب ، جـ ، هـ ، ز ، ح ، ط وهو يستغرق = ١٤٥ يوماً ، وهذا المسار لا يجب التأخير فى أى نشاط يقع عليه وإلا أدى إلى تأخير المشروع كله وزيادة التكاليف . أما الأنشطة الواقعة خارج المسار الحرج فيمكن التجاوز عن بعض التأخير فيها وبالشكل الذى لا تزيد فيه التأخيرات عن المسار الحرج .

خامساً : قوائم العمل المطلوب انجازها

ويقوم المشرف فى هذه الطريقة بتعويد نفسه كل صباح أو فى بداية الأسبوع بسحب ورقة من على مكتبه وأن يكتب قائمة بتلك الأعمال المطلوب القيام بها خلال اليوم أو الأسبوع . وهذا الأسلوب ما هو إلا تذكرة للمشرف بألا ينسى تنفيذ ومتابعة البنود فى القائمة المكتوبة . وعندما تتعقد البنود ويجد المشرف أو المدير أن الوقت محدود لديه ظهر خطر وإحتمال عدم انجاز بعض بنود هذه القائمة فى حيز الوقت المتاح ، هنا يجب على المشرف أن يقوم بترتيب بنود قائمة العمل المطلوب انجازها بحسب أهميتها وأولويتها فى الانجاز .

سادساً : أجندة المكتب

يمكن للمشرف أو المدير أن يستخدم الأجندة (المفكرة) الموجودة على مكتبه أو مفكرة الجيب فى جدولة الأعمال المطلوب انجازها حينما ترد اليه ، وعليه أن يدونها فى الأزمنة الخاصة بالأنجاز . وبالرغم من بساطة هذا الأسلوب مع تأثيره البالغ على التخطيط الناجح للأعمال إلا أن القليل من المديرين والمشرفين هم الذين يستخدمونه .

خلاصـــة :

١ – التخطيط هو تحديد لأهداف المشروع وأهداف وحداته التنظيمية مع تفصيل لطرق تحقيقها .
٢ – يقوم المديرون فى كل المستويات الادارية بالتخطيط وان اختلف نطاق تأثيرهم واهتمامهم الزمنى .
٣ – تمر العملية التخطيطية بستة خطوات وهى :
- تحديد الأهداف
- وضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل
- وضع الخطط الوظيفية
- وضع الخطط التشغيلية
- التنفيذ

• المتابعة والرقابة

٤ – قبل أن تبدأ أى جهود تخطيطية لابد من تحديد أهداف المشروع أولاً ، فالأهداف عنصر أساسى محدد لأسلوب الادارة للدرجة التى ظهرت فيها أساليب إدارية تعتمد كلياً على وضع وتحديد الأهداف مثل أسلوب « الادارة بالأهداف » .

٥ – الاستراتيجيات هى أسلوب تخصيص موارد المشروع والأسلوب التى ستواجه به المنظمة السوق والبيئة المحيطة وتستغرق غالباً فترة أكثر من ٣ سنوات ، وتقوم الادارة العليا بوضعها . أما السياسات فهى مرشد للمديرين فى كيفية اتخاذ القرارات فى مجالات وظيفية محددة مثل الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، وتستغرق عادة فترة ما بين ١ – ٣ سنوات وتقوم الادارة الوسطى ببعضها . وأخيراً فإن الخطط التشغيلية هى مرشد تنفيذى للمشرفين تستغرق فترة لا تزيد عادة عن سنة ، ويقوم بوضعها المشرفين والمستوى الادارى الأدنى ، ومن أمثلتها البرامج والاجراءات والقواعد .

٦ – هناك أساليب عديدة للتخطيط تناولنا منها التنبؤ وتحليل الاتجاه العام ، والموازنات ، وخرائط العمل ، وشبكات الأعمال (بيرت) ، وقوائم العمل المطلوب ، وأجندة المكتب .

٧ – حاول هذا الفصل تقديم صورة عامة عن مبادىء التخطيط ، ونحن نقوم هذه المبادىء العامة فى شكل نصائح فى الصفحة التالية .

كن سعيداً فى التخطيط بالرقم ١٣

١ – حدد أهدافك وأهداف مرؤوسيك . فالأفراد ينجزون الأهداف المحددة بوضوح والمقبولة والتى تمثل تحدياً لقدراتهم .

٢ – ضع الهدف مقاساً فى شكل معايير . حيث كلما أمكن قياس الأهداف ، كلما أمكن تحقيقها بدقة ، فزيادة الأرباح بنسبة ١٥٪ جعلت الهدف محدداً يمكن قياسه .

٣ – إجعل تنفيذ الهدف مرتبطاً بوقت محدد . فالخطط طويلة الأجل قد تركز على فترة أكبر ، والخطط متوسطة الأجل قد تركز على سنة ... وهكذا والخطة الناجحة هى التى تترجم أهدافها من الزمن الطويل إلى القصير .

٤ – حدد بدائل التصرف ، فتحديد تصرفات بديلة تمكن من التغلب على الظروف الطارئة . وهذا يحتاج إلى القدرة على الابتكار والتحليل وإتساع الأفق لاحتواء كافة البدائل .

٥ – حلل بدائل التصرف من حيث درجة مساهمة كل بديل فى تحقيق الهدف .

٦ – حدد وأربط بين أبعاد ومستويات الخطة ، حيث يجب الربط بين الأهداف طويلة الأجل والمتوسطة والتشغيلية .

٧ – أشرك الآخرين فى وضع الخطط التى سيقومون بتنفيذها ، لأن ذلك ينمى فيهم التعهد والولاء بالتنفيذ .

٨ – استخدم أساليب الاتصال لتعريف مرؤوسيك بالخطط الجديدة ، واستخدم أساليب الاتصال اللائمة من مؤتمرات وندوات ... الخ . فإن ذلك يعد خطوة أساسية فى تحقيق الهدف .

٩ – إدرج النواحى التنظيمية للعمل ضمن خطتك . بمعنى إهتم بتوزيع وتخصيص الموارد المالية والبشرية والآلات والمعدات على الأنشطة المختلفة .

١٠– أحصل على تعزيز ومساندة الادارة العليا وأيضاً تعرف على مساهمة كل فرد فى التنفيذ حتى يمكن محاسبته أو مكافأته .

١١– تابع التنفيذ بصورة دورية لتتأكد من أن التنفيذ يطابق الخطة الموضوعة ومن الأمثلة الجيدة فى ذلك متابعة أداء المرؤوسين ، وكميات الانتاج اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية .

١٢- عالج القصور فى التنفيذ وهو الفرق بين الأداء المخطط والفعلى وعلى ضوء ذلك تتخذ الاجراءات التصحيحية .

١٣- خطط للظروف الطارئة والتى قد تؤثر فى سير العمل . تنبأ بهذه الظروف وأساليب مواجهتها .

أسئلة وتطبيقات

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وضع علامة (×) أمام العبارة الخاطئة .

١ - التخطيط هو الاختيار من بين بدائل لحل مشكلة فى المستقبل .

٢ - التخطيط على مستوى الادارة العليا يتسم بأنه مؤثر على المنظمة كلها وأن مداه طويل زمنياً .

٣ - من المفروض أن يشترك مديروا الادارة العليا وخبراء التخطيط فى وضع الخطط التشغيلية .

٤ - لا يزيد النطاق الزمنى للخطط التشغيلية عن سنة فى العادة ، وينصب الاهتمام فيها على التخطيط اليومى والأسبوعى والشهرى .

٥ - يمكن ترتيب الخطط بحسب انسيابها عبر المستويات الادارية إلى الاستراتيجيات ثم الخطط الوظيفية ثم الخطط التشغيلية .

٦ - تسمى الخطط الوظيفية بهذا الأسم لأنها تعد فى مجالات وظيفية محددة مثل الانتاج والتسويق والتحويل والأفرد .

٧ - تخدم الأهداف كمعايير انجازية تقيم على أساسها نتائج التنفيذ .

٨ - تركز الادارة بالأهداف على ضرورة وضع أهداف محددة مهملة فى ذلك أهمية مشاركة المرؤوسين فى وضع هذه الأهداف .

٩ - من مراحل الادارة بالأهداف أن يقوم المرؤوسون بتسجيل نتائج التنفيذ فى تقارير تقدم للرئيس تمهيداً للمتابعة وربط نتائج الأداء بالحوافز .

١٠- وضع استراتيجيات جديدة للمنشأة يعنى فى الغالب تغييراً جوهرياً فى أنواع السلع والأسواق وسياسات الانتاج والتجهيزات الآلية والتمويل والعمالة .

١١- البرامج والاجراءات والقواعد هى نوع من الخطط الوظيفية الوسيطة .

١٢- البرامج هى نوع من الأوامر التى تحدد ما هو مسموح عمله وما هو ليس بالمسموح عمله .

١٣- « ممنوع استخدام التليفون إلا لأغراض العمل » هذه العبارة يمكن أن نطلق عليا استراتيجية .

١٤- يعتمد أسلوب الاتجاه العام فى التنبؤ أن المستقبل يختلف عن الماضى وبالتالى فان هناك صعوبة نسبية فى هدا التنبؤ .

١٥- تمتاز خرائط جانت أنها تحدد الأنشطة الواجب أداؤها والمسئولين عنها وزمن الأداء .

١٦- تسمى خرائط جانت أحياناً بالموازنات التقديرية .

١٧- المسار الحرج هو الذى يستغرق أقصر فترة منذ بداية الأنشطة حتى نهايتها .

١٨- تحقق شبكة بيرت ميزة التعرف على الأنشطة وتواليها وأزمنتها ومدة التأخير المسموح وغير المسموح بها فى أداء هذه الأنشطة .

للتعرف على الحل أنظر الصفحة القادمة ...

حل أسئلة (✓) و(×)

(١) ×	(١٠) ✓
(٢) ✓	(١١) ×
(٣) ×	(١٢) ×
(٤) ✓	(١٣) ×
(٥) ✓	(١٤) ×
(٦) ✓	(١٥) ✓
(٧) ✓	(١٦) ×
(٨) ×	(١٧) ×
(٩) ✓	(١٨) ✓

تحوى المجموعة الأولى فى هذا السؤال على بعض المصطلحات ، والمطلوب أن تنتقى التعريف السليم لها من المجموعة الثانية . للارشاد الاجابة أ ٣ تمثل إجابة صحيحة .

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
(أ) القواعد	١ – خطط طويلة اجل تغطى فترة لا تقل عن ٣ سنوات .
(ب) الاجراءات	٢ – تعتمد على التنبؤ بالمستقبل هو امتداد طبيعى للماضى .
(جـ) البرامج	٣ – أوامر تحدد المباح والممنوع فى سلوك العاملين .
(د) الاستراتيجيات	٤ – جدول يحدد الأنشطة وأزمنة ادائها والمسئولين عنها .
(هـ) شبكـــــة بيرت	٥ – خطوات متتابعة لأداء عمل معين .
(و) خريطـــــة جانت	٦ – خطة وحيدة الاستخدام .
(ز) تحليل الاتجاه العام	٧ – يلعب المسار الحرج فيها دور هام .

حل سؤال المصطلحات وتعريفاتها

(أ) ٣
(ب) ٥
(جـ) ٦
(د) ١
(هـ) ٧
(و) ٤
(ز) ٢

إبن مهارتك مع جانت

على القارىء أن يحدد مجموعة الأنشطة التى ينوى القيام بها خلال الأسبوع القادم سواء فى النشاط الدراسى أو العمل ، ثم يقوم بتوزيع هذه الأنشطة على أيام الأسبوع فى شكل جدول منظم . قم بتطبيق هذا الجدول ، وحاول الالتزام بما قمت باعداده ووضعه فى هذا الجدول ، ثم لاحظ فى نهاية الأسبوع ما قد تم تنفيذه . هل ساعدك هذا الجدول فى انجاز عملك ، أو تنظيم وقت استذكارك ؟ .. ستجد غالباً أن الاجابة ايجابية ، وأن هنرى جانت يمن أن يعيش معنا فى تخطيطنا لكثير من الأشياء ، كتخطيط لرحلة طويلة ، وكتصميم للجداول الدراسية ، وكتخطيط لبرامج انتاج أحد العنابر ، وكتخطيط لأنشاء فصول تقوية لطلبة أحد المعاهد الدراسية ، وكتخطيط للعديد من البرامج الأخرى . فتباً لك يا هنرى جانت ...

فرق بين المصطلحات الآتية :

٢ – البرامج ، والاجراءات ، والقواعد .
٢ – الاستراتيجيات ، والبرامج التشغيلية .
٣ – خرائط العمل (جانت) ، وشبكة الأعمال (بيرت) .
٤ – قوائم العمل المطلوب انجازها ، وأجندة المكتب .

أكتب مذكرات فى الموضوعات التالية ، وكن محدداً فى شكل نقاط واضحة

١ - علاقة الاستراتيجيات بالسياسات والخطط التشغيلية .

٢ - أهمية التخطيط الاستراتيجى لمنظمة صناعية .

٣ - أساليب التخطيط على المستوى التشغيلى ومساهمتها فى تحسين فاعلية الأداء فى هذا المستوى .

حالة تطبيقية

التخطيط فى شركة إدفينا

يعمل السيد/ فادى مديراً لقطاع الشئون الادارية فى شركة ادفينا ، ولديه ٢٥ عاماً من الخبرة فى العمل ، ويشرف على إدارات شئون العاملين ، والأجور والاستحقاقات ، والعلاقات الصناعية ، التدريب ، التنظيم وأساليب العمل ، والتنمية الادارية .

وتبيع شركة ادفينا بما يقرب من ١٠ مليون جنيه ، وتنمو بمعدل ١٥٪ سنوياً ، وهى متخصصة فى تعبئة ، وتعليب ، وتجميد الخضروات والفاكهة ، ويتميز السوق المصرى بوجود فرص مزدهرة يمكن اقتناصها .

ولقد استدعى السيد/ عمرو ، رئيس مجلس ادارة الشركة ، السيد فادى منذ ثلاثة أيام قائلاً له أن « الوقت قد حان لوضع تخطيط استراتيجى لشركة ادفينا ، وأن عليه أن يضع نظاماً لكيفية ارساء قواعد هذا النظام بالشركة » . ولقد طلب السيد/ عمرو من السيد/ فادى تقريراً مفصلاً عن اقتراحاته فى هذا الصدد فى حدود اسبوعين .

ولقد احتار السيد/ فادى لأنه لم يتعود على وضع خطة طويلة الأجل تصل إلى خمس سنوات كما أشار السيد/ عمرو فى حديثه ، وازدادت حيرته بسبب ضرورة كتابة تقرير يشمل اقتراحاته عن تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجى لشركة ادفينا .

أسئلة :

١ - ما هى الاقتراحات التى يمكن أن تقدمها للسيد/ فادى حتى يقوم بتصميم نظام للتخطيط الاستراتيجى لشركة أدفينا .

٢ - كيف يمكن للسيد/ فادى أن يستفيد بأساليب « القرار الجماعى » التى تم تناولها فى الفصل الثالث فى أثراء نظام التخطيط الاستراتيجى لشركة أدفينا .

إرفع مهاراتك مع الإدارة بالأهداف

هذا التدريب مصمم لتركيز انتباهك على أهدافك وأيضاً مصمم لتستخدمه أنت وزملاؤك الدارسون أو المديرون . وهذا التدريب مكون من جزئين :

أولاً : أجب عن كل سؤال بأمانة وبشكل كامل كلما أمكنك ذلك .

ثانياً : قارن وناقش إجابتك بإجابة زملاءك الدارسين أو المديرين .

يجب أن تخرَج من المناقشة بفهم أفضل لصعوبة وأهمية تحديد الأهداف ومساعدة الآخرين فى ذلك .

١ – ما هى الأهداف الثلاثة الرئيسية لجماعة عملك ؟

٢ – بصفتك مشرف أو مدير كيف لك أن تصل هذه الأهداف إلى عمالك أو مرؤوسيك ؟

٣ – كيف أن تحديد الأهداف يساعدك على جعل رئيسك يدرك بأنك شخص على وعى كامل بوظيفته .

٤ – هل أنت ممن يشجعون المرؤوسين على المساهمة والمشاركة بأفكارهم فى المشكلات هادفيه من وراء ذلك إلى نتائج لحل المشكلات ؟ إذا كان الأمر كذلك ... فكيف ؟ أما إذا كان الأمر غير ذلك ... فلماذا ؟ .

٥ – هل يحاول معرفة ذلك العامل الذى لا يشارك فى النقاش ؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف تتصل به لتشجعه على المشاركة ؟

٦ – إذا كنت مسئولاً عن تطوير مجموعة جديدة من الأهداف لفئة ما من المشرفين . ما الذى يجب أن تكون عليه هذه الأهداق ؟

روشتة علاجية سريعة
لرفع قدرتك على التخطيط

الدكتور أحمد ماهر
كلية التجارة – جامعة الاسكندرية

- خصص وقتاً محدداً للتخطيط .
- خطط الأنشطة اليومية لانجاز الأهداف طويلة المدى مثل الأهداف قصيرة المدى .
- عندما تقوم بوضع خطة طويلة المدى . حاول أن تتنبأ بالتقلبات الأقتصادية والتكنولوجية والتقلبات الأخرى ، واستعن بالحد الأقصى من المستشارين والأخصائيين لهذا الغرض .
- حدد أهداف أداء محددة (انتاجية ، جودة ، مبيعات ، معدل ، دوران العمال ، الغياب ، وهكذا) ، وحاول أن تضعها فى شكل كمى ومفهوم ومربوط زمنياً .
- عند تحديدك أضمن لكل مرؤوس بعض الأنواع من أهداف الأداء .
- وضح بالتحديد المبررات التى تسند اليها عند التخطيط (التقلبات الأقتصادية ، عنصر العمل المتاح ، المواد ، الأسواق والتمويل) وحاول أن تحصل على موافقة كل المخططين والأدارة العليا .
- ضع خطط بديلة تستخدم فى حالة حدوث تغيرات فى الظروف المحيطة بالتطبيق .

حـالة تطبيقية

تغير الطلبية

قام أحد المصانع بمدينة الأسكندرية باستحداث عمليات جديدة فى مصنعه ، بحيث يفى بطلبيات الانتاج ذات المواصفات الخاصة . ولقد تقدم أحد العملاء بطلبية ذات مواصفات معينة ، وتم الاتفاق بينه وبين صاحب المصنع على تلك المواصفات ، ووقع صاحب المصنع بالفعل ما يزيد عن ٤٠٪ . وفجأة وأثناء انتاج الطلبية ، تقدم العميل بمواصفات مغايرة للتى كان قد حددها . وصاحب المصنع لا يمكنه رفض هذه الطلبية ، كما أنه فى حيرة من الخسارة التى ستلحقه من جراء التغيير فى المواصفات . وطلب صاحب المصنع من مدير المصنع الاجتماع بمشرفى خطوط الانتاج وأخبرهم عما حدث ، كما أخبرهم عن التعديل الذى سيتم فى خطوط الانتاج لمواجهة الموقف . وانتهى مدير المصنع الاجتماع بضرورة التركيز على التغيرات الجديدة .

أسئلة :

١ – ما هو شعورك كمشرف خط انتاج فى هذا الموقف ؟
٢ – إذا كنت فى وظيفة مدير المصنع ، فكيف كنت ستتناول هذا الموقف ؟
٣ – هل توجد أى طريقة لتخطيط ما هو غير متوقع فى العمل بالشكل الذى يضمن الأداء الجيد .

شبكة بيرت

ينوى مدير العلاقات العامة باحدى الشركات إدارة حفلة توزيع جوائز المتميزين من العاملين بشركته . وبناءاً على دراسته لشبكة بيرت استطاع أن يبنى الجدول التالى . والمطلوب أن تساعده على رسم شبكة بيرت ، وتحديد المسار الحرج فى هذه الشبكة ، وتحديد استخداماته .

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	الوقت باليوم
أ	تحديد المدعوين للحفل	–	١٠
ب	ارسال الدعوات	أ	٩
جـ	تحديد مكان الحفل وحجزه	أ	٣
د	تحديد قائمة الطعام	جـ	٢
هـ	تحديد الجوائز وشراؤها	د	٢
و	تلقى اعتذارات الحضور	ب	١٤
ز	تحديد عدد الموافقين على الحضور وعدد وجبات العشاء	هـ ، و	٤
ح	استقبال المدعوين	ز	١

للحل أنظر الصفحة التالية ...

حل شبكة بيرت

المسار الحرج يمر بالأنشطة الآتية أ ، ب ، و ، ز ، ح
وطول المسار الحرج هو ٣٨ يوم

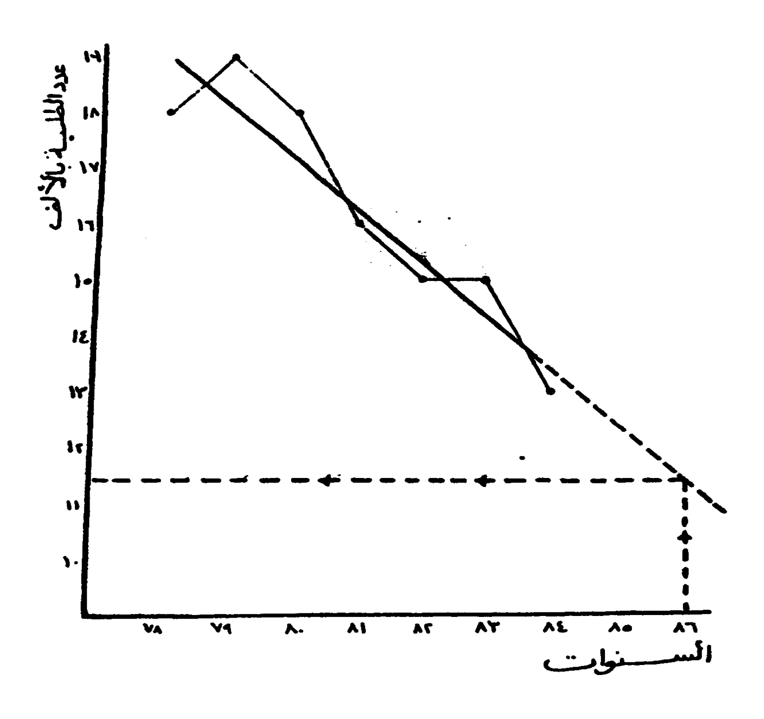
نمى حساسيتك للأرقام مع خط الاتجاه العام

ارسم الشكل البيانى الذى يعرض اتجاه البيانات لعدد طلاب كلية التجارة خلال السبع سنوات المبينة :

السنة	عدد الطلاب
١٩٧٨	١٨,٠٠٠
١٩٧٩	١٩,٠٠٠
١٩٨٠	١٨,٠٠٠
١٩٨١	١٦,٠٠٠
١٩٨٢	١٥,٠٠٠
١٩٨٣	١٥,٠٠٠
١٩٨٤	١٣,٠٠٠

ارسم خط الاتجاه العام ، ومنه حاول أن تتنبأ بعدد الطلبة المحتمل فى كلية التجارة فى عام ١٩٨٦ .

للحل انظر – الصفحة القادمة ....


عدد الطلبة بالألف
١٩
١٨
١٧
١٦
١٥
١٤
١٣
١٢
١١
١٠
٧٨
٧٩
٨٠
٨١
٨٢
٨٣
٨٤
٨٥
٨٦
السنوات

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجى بالقطاع السياحى

(مفهوم التخطيط الاستراتيجى والاستراتيجية ومحدداتهما)

مفهوم التخطيط الاستراتيجى :

من حيث المفهوم ، لا يختلف التخطيط الاستراتيجى على مستوى القطاع السياحى ككل عنه على مستوى المنظمة السياحية . ورغم ما قد يوجد من تباين فى آراء الكتاب ، والممارسين ، وغيرهم فى تعريف أو تحديد ماهية التخطيط الاستراتيجى ، إلا أن هناك اتفاق بينهم على ارتباطه ارتباطا وثيقا بالمستقبل وبالبيئة الداخلية والخارجية بمتغيراتهما المختلفة والمتعددة ، أو أنه يرتبط بما يجب عمله فى ضوء متغيرات البيئة وما تستلزمه من اتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

أما من حيث درجة التأثير ، فمن الطبيعى أن يختلف التخطيط الاستراتيجى على مستوى القطاع السياحى باكمله عن نظيره على مستوى المنظمة السياحية . فالأول يتميز بالتأثير الشامل على كافة القطاعات أو الأنشطة السياحية الفرعية وتؤثر نتائجه فى نفس الوقت على الاقتصاد القومى مباشرة . بينما الثانى يقتصر على المركز التنافسى للمنظمة السياحية وقدرتها على الاستمرار فى سوق العمل السياحى .

ومن ناحية أخرى ، فرغم تباين الأهداف الخاصة لكل من المنظمة السياحية الفردية والقطاع السياحى ككل ، ورغم الاختلاف فى طبيعة ومصالح اطراف التعامل مع المنظمة السياحية عنه فى القطاع السياحى فمن الممكن القول بأن المبادىء العامة والمبررات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجى من الأمور الغير قابلة للجدل ، أو ربما يكمن الجدل فقط حول الاولويات الخاصة بأسباب التخطيط أو مزاياه ، وترتيب مبادئه العامة أو شروطه ومتطلباته سواء على مستوى المنظمة أو القطاع السياحى ، وفقا للظروف المحيطة أو الأهداف المزمع تحقيقها وغيرها من العوامل الأخرى .

وإذا كانت الاستراتيجية تشير إلى تحديد أهداف وغايات المنظمة بالاضافة إلى التخصيص الجيد للموارد اللازمة لتحقيقها ، فانها عادة ما تنطوى على كل من الخطط الاستراتيجية والسياسات الواجب اتباعها لبلوغ هذه الأهداف ، حيث أن الأخيرة – أى السياسات – هى بمثابة مرشد لتحديد كيفية انجاز

الأنشطة اليومية اللازمة لتحقيق الأهداف[1] .

ويرى « دراكر » "Drucker" أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات ، وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات .

أما مانكين "Mankin" فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه ، والرقابة ، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها[1] .

وبالتالي يمكن القول بصفة عامة أو مبدئية أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة ، واتخاذ القرارات وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات ... الخ . اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بالاضافة إلى حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية ، وتحديد بدائل الاساليب والأنشطة بأزمنة بدئها والانتهاء منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء متغيرات البيئة المحيطة وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخارج القطاع الاقتصادي المعين أو المنظمة الواحدة .

وبالنسبة للقطاع السياحي ، يمكن القول بأن نقطة البدء للقائم بالتخطيط السياحي على مستوى الدولة هي تحديد الأهداف العامة (طويلة الأجل وقصيرة الأجل) للقطاع السياحي ككل . وإذا افترضنا مثلا ان الهدف العام لقطاع السياحة في مصر هو تحقيق معدل نمو في الايرادات السياحية السنوية قدره ٣٠٪ على مدى الخمس سنوات القادمة ، فمن الواجب على القائم بالتخطيط أن يحدد ايضا ماذا يعني هذا المعدل بالنسبة للاقتصاد القومي ككل

(١) Mankin, Strategic Planning: An overview, Managerial Planning, Vol.33, No 2,1984,pp.

(١) بتصرف من المرجع السابق ص ١٦-١٧ .

على أساس أن الهدف العام لقطاع السياحة هو هدف مشتق من أهداف الخطة العامة للدولة خلال الفترة الزمنية المعينة .

وفى ضوء معدل النمو فى الايرادات السياحية المستهدف يأتى بعد ذلك حصر أو جرد للموارد والمقومات والمغريات السياحية (الحالية والمرتقبة) فى الدولة( ) ، ثم تحديد مساهمة كل نشاط أو قطاع سياحى فرعى فى تحقيق المعدل المستهدف . ويأتى بعد ذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة على الاستخدامات البديلة لكل قطاع سياحى فرعى وتحديد الاساليب والطرق والأنشطة اللازمة مع وضع البرامج الزمنية الخاصة بالبدء والانتهاء منها لتحقيق معدل النمو المستهدف فى ضوء المتغيرات الموقفية الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية لقطاع السياحة ، وما يستلزم هذا من قرارات وخطط فرعية وسياسات ... الخ . بالاضافة إلى قياس نتائج الانجاز بصفة مستمرة من خلال نظام جيد للمعلومات .

محددات وضع الأهداف فى التخطيط الاستراتيجى :

وهنا تجدر الاشارة - وانطلاقا من التعريف السابق - إلى أن القائم بالتخطيط السياحى على مستوى الدولة يجب أن يضع فى اعتباره كافة الجوانب الايجابية والسلبية على مستوى كل من قطاع السياحة ومستوى الدولة ككل . بالاضافة إلى المتغيرات الدولية (السياسية والاقتصادية والثقافية) والتى قد تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة . بمعنى آخر أن وضع الأهداف - ومتطلبات تحقيقها - يجب ان يتم تحديدها وفقا للمحاور أو المحددات والمتغيرات الموضحة بالشكل رقم ٢٤(١) .

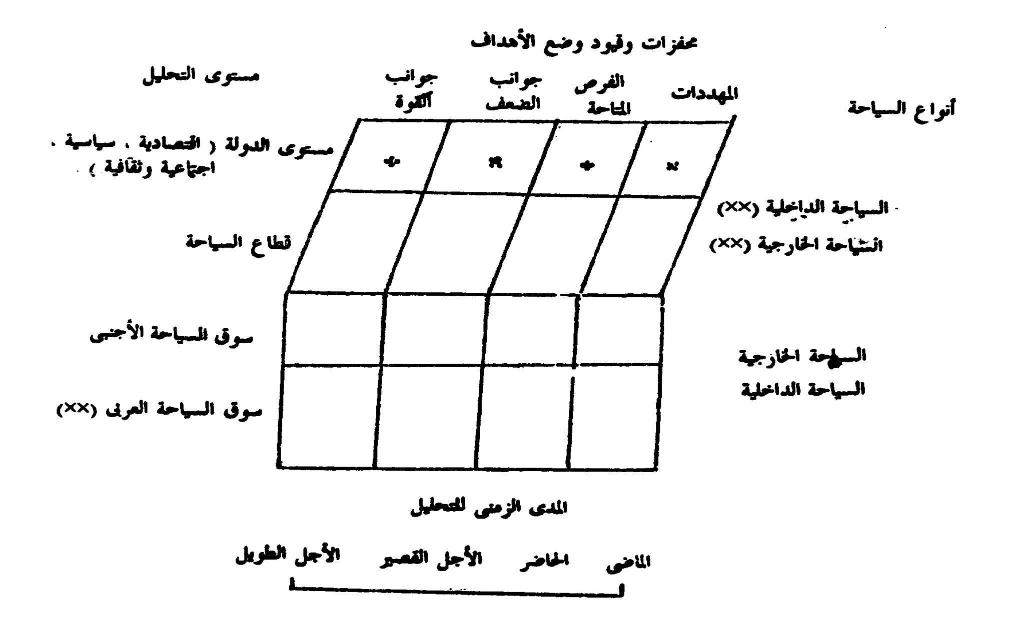
وتوضح الخريطة التالية للشكل السابق بعض الأمثلة الخاصة بتحليل حصائص الاقتصاد المصرى وذلك لعدد من المتغيرات المؤثرة فى وضع وتحقيق

( ) يرى البعض أن حصر أو جرد الموارد السياحية هى نقطة البدء فى التخطيط السياحى . والموارد السياحيه هده تندرج تحت أربع مجموعات هى المغريات ، والتسهيلات والعمل ورأس المال . لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى : محمود كامل ، المرجع سالف الذكر ، ص ٩١-٩٨

(٣) لمزيد من التفصيل حول تصنيف المتغيرات البيئية وأنواعها أنظر الفصل التالى .

الأهداف الخاصة بقطاع السياحة من وجهة النظر التسويقية .

شكل رقم (٤) محاور التحليل لوضع الأهداف الاستراتيجية لقطاع السياحة



× يمكن الرجوع إلى المشكلات التى تم عرضها فى الفصل السابق كأمثلة .

×× بأنواعها المختلفة

× ما تتميز به مصر من مقومات وموارد سياحية تاريخية وطبيعية ودينية وغيرها .

×× تم الفصل بين سوق السياحة العربى عن سوق السياحة الأجنبى لأعتبارات اللغة والثقافة والدين

امثلة لبعض الملامح العامة للاقتصاد

المصرى من وجهة نظر التسويق السياحى(*)

جوانب القوة(+)	جوانب الضعف(+)
- الموارد والمقومات السياحية الحالية . - موقع مصر الجغرافى كحلقة وصل للملاحية البحرية بين القارات الثلاث . - الاستقرار السياسى والأمن الاجتماعى	- العجز المستمر فى ميزان المدفوعات . - ارتفاع نسبة الأمية - انخفاض كفاءة الخدمات المرفقية . - البيروقراطية المصرية . - انخفاض معدل نمو الناتج القومى ونصيب الفرد منه بالمقارنة بارتفاع معدل نمو السكان .
المهددات(+)	**الفرص(+)**
- ارتفاع معدل نمو التضخم السنوى - التوتر السياسى بين مصر وليبيا - كبر حجم الديون الاجنبية	- الاكتشافات الاثرية الجديدة - مصر كقاعدة للتصدير السياحى لدول الوطن العربى . (لاعتبارات اللغة والثقافة والدين والموقع الجغرافى) - مصر كقاعدة للاستثمار العربى والاجنبى لدول الوطن العربى والشرق الأوسط .

(*) لمزيد من المعلومات الخاصة بتحليل خصائص الاقتصاد المصرى فى الفترة من ١٩٧٤ حتى ١٩٨٥ يمكن الرجوع إلى

A.M. Abou- KAHF, Foreign Direct Investment in Developing Countries: An analysis of the Determinants, impact, polices and Organization with specific Refernce to the Case of Sgypt, PHD thesis, University of strathclyde Glasgow, October, 1985, Section C, pp. 345-524.

(+) يمكن الرجوع إلى الفصل السابق لمعرفة تأثير هذه التغييرات على حركة السياحة المصرية

(+) أنظر الملاحظة السابقة

الاستراتيجية ومحددات استراتيجيات الدولة لتنمية الحركة السياحية

تحظى فكرة « الاستراتيجية » بالكثير من الاهتمام فى معظم كتابات وبحوث الادارة . ففى خلال العشرين سنة الماضية على وجه التقريب ظهرت الكثير من البحوث الخاصة باستراتيجيات التسويق والانتاج ، والتنويع ... الخ . وفى هذا الشأن جرت العديد من المحاولات لتعريف « الاستراتيجية » ، فعلى سبيل المثال : يرى « فانسيل » أن الاستراتيجية الخاصة بمنشأة معينة أو لوحدة من الوحدات المكونة لمنشأة ضخمة هى التصور الذى تفصح عنه أو تضمره قيادة المنشأة أو الوحدة للعناصر التالية[١] :

ا – الأهداف بعيدة المدى .

ب – السياسات أو القيود التى يرتضيها القادة انفسهم أو يقبلونها من رؤسائهم والتى تحدد مجالات الأنشطة التى يتولون ادارتها .

جـ – مجموع الخطط الحالية ، والغايات القصيرة المدى التى تم تبنيها اثناء تقدير مصادر الاسهامات اللازمة لتحقيق الأهداف .

أما « تشاندلز » فيشير إلى أن الاستراتيجية تنطوى على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين ، وتحديد الاجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف ، وقرارات التوسع فى الأنشطة أو الوحدات الانتاجية وتنويع أو انشاء خطوط جديدة للانتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف[٢] .

ويضيف « آنسوف » أن ماهية نشاط أو عمل المنظمة يمكن وصفه من

(٤) على الشرقاوى ، تحليل السياسات الادارية فى المشروعات الصناعية والخدمية ، الاسكندرية ، المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٥ ص ١٢٨-١٢٩ .

(٥) بتصرف من : A.D. Chandler, Jr. **Strategy and Structure,** The M,I,T,Press, Cambridge, Mass 1962, p. 13.

(٦) بتصرف من .I. Ansoff, **Corporate strategy,** Middlesex (England): Penguin Books Ltd, 1983, pp. 100-101.

ولمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى نفس المرجع السابق من ص ٩٤ الى ص ١٢٠

خلال كل من أهدافها واستراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الاهداف . فإذا افترض أن هدف منظمة ما هو : زيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة ١٠٪ أو زيادة معدل نمو المبيعات بـ ١٥٪ فان تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم من خلال : استراتيجية تنطوى على تنمية أو تطوير المنتج أو تنويع منتجات المنظمة أو استغلال المزايا التنافسية للمنظمة Competitive advantages (مثل توافر رؤوس الاموال ، أو الخبرات ، براءات الاختراع ... الخ) أو استخدام قدرات المنظمة فى البحوث وتكنولوجيا الانتاج . أو مزيج من هذه البدائل[١] . ويشير « آنسوف » فى نفس الوقت إلى أن كل بديل أو تصرف من التصرفات السابقة لتحقيق الأهداف يمكن أن يطلق عليه لفظ أو اصطلاح « استراتيجية » .

وبدون الدخول فى المزيد من التفصيل ، يمكن القول بأن وزارة السياحة عند سعيها لتحقيق هدف زيادة الايرادات السياحية بنسبة ٣٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة يجب عليها مثلا تبنى استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات الاتية :

استراتيجية (أ) : تنمية حركة السياحة الداخلية .
أو استراتيجية (ب) : تنمية حركة السياحة الخارجية .
أو استراتيجية (ج) : تنمية حركة السياحة الداخلية والخارجية معا .

عن طريق :

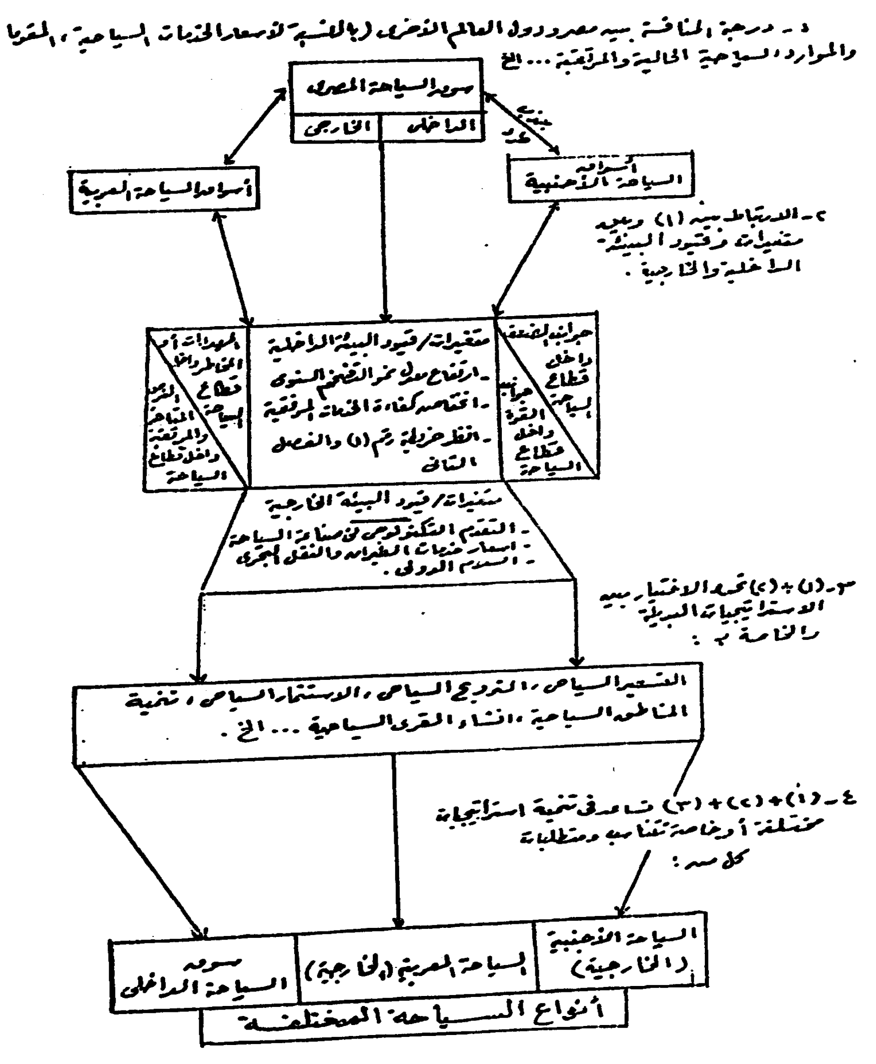
(أ) تطوير المنتج أو الموارد والمقومات السياحية الحالية .
أو (ب) دعم الجهود الخاصة باكتشاف المزيد من الآثار الجديدة أو مناطق جديدة للجذب السياحى .
أو (ج) التوسع فى انشاء القرى السياحية ومراكز الخدمات السياحية الاساسية والتكميلية .
أو (د) زيادة الاستثمارات فى المشروعات السياحية الجديدة عن طريق تشجيع الاستثمار الوطنى . والاجنبى فى مجال السياحة .

أو (هـ) زيادة الجهود الترويجية أو اعلام السياحى .
أو (ز) اعادة تسعير الخدمات السياحية .
أو (ح) اتباع سياسات لتسعير وترويج الخدمات السياحية تختلف باختلاف أنواع وأسواق السياحة .
أو (ط) مزيج من ا ، ب ، ج ، د ، هـ ، ز ، ح .

فى ضوء :
(١) درجة المنافسة (فى سوق السياحة العالمى) بين مصر ودول العالم الأخرى (الأجنبية والعربية) .
(٢) قيود ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية أنظر الخريطة السابقة .
(٣) الموارد المالية والبشرية المتاحة والمقومات السياحية الحالية والمرتقبة .

ويوضح شكل رقم ٢٥ وصفا لمحددات استراتيجيات الدولة (قطاع السياحة) لتنمية حركة السياحة أو لتحقيق هدف زيادة الايرادات السياحية خلال فترة زمنية معينة (٥ سنوات قادمة) .

شكل رقم ٢٥ محددات استراتيجيات الدولة لتنمية الحركة السياحية



أسئلة للمناقشة

س ١ – يرى البعض أن اعتبار الدولة وحدة سياحية واحدة يسمح بوضع سياسات موحدة للتسعير والترويج واسلوب الرقابة على أداء ومستوى الخدمات السياحية[١] .

هل توافق على هذا الرأى ؟

س ٢ – فى اجتماعه الأول فى ١٤ يوليو ١٩٨٥ ، ناقش المجلس الأعلى للسياحة فكرة « قومية السياحة » وطبيعة النشاط السياحى وعلاقتهما بالتنمية السياحية ووضع الخطة القومية للسياحة فى مصر[٢] .

والمطلوب : توضيح المقصود بقومية السياحة ، وخصائص النشاط السياحى .

س ٣ – طالب المجلس القومى للانتاج والشئون الاقتصادية عند مناقشة استراتيجية التنمية السياحية حتى عام ٢٠٠٠ بضرورة اعادة النظر فى سياسة التسعير السياحى ودور المكاتب السياحية المصرية فى الخارج[٣] .

ما هى فى نظرك محددات بناء استراتيجية شاملة للتنمية السياحية والتسويق السياحى فى الخارج ؟

س ٤ – يرى البعض أن نقطة البداية فى التخطيط السياحى هى جرد الموارد السياحية ، هل توافق على هذا الرأى ؟ وما هى اهم عناصر الموارد السياحية ؟

س ٥ – ناقش محددات ومحاور التحليل عند وضع الأهداف الاستراتيجية بقطاع السياحة .

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجى بالقطاع السياحى
(الأهمية النسبية ، والمسئولية ، والمراحل)

الأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجى :

يستهدف التخطيط الاستراتيجى بناء وتنمية علاقات متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة . فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير الدائم فى ظروف البيئة بعناصرها ومكوناتها المتباينة والمتعددة . ولا يقتصر استخدام التخطيط الارستراتيجى على المنظمات الصناعية سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص بل يتعدى استخدامه أيضا إلى المنظمات والأجهزة الحكومية والخدمية التى لا تستهدف تحقيق أرباح (Non Profit Organization)[1] .

فإذا افترضنا أن كل منظمة تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين : الأول هو ضمان البقاء والاستمرار فى السوق والهدف الثانى هو النمو ، فمن الممكن القول بأن التخطيط الاستراتيجى يعتبر من أفضل البدائل التى يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين . ويرجع هذا إلى أن التخطيط الاستراتيجى يساعد على تحقيق التفاعل الجيد بين المنظمة والبيئة المحيطة . وفى هذا الشأن يرى « فيلهو » أن الخطة الاستراتيجية الفعالة أو الجيدة تستلزم الفهم الكامل أو المعرفة الحقيقية لواقع البيئة التى تعمل داخلها المنظمة[1] ويشير « فيلهو » فى هذا الخصوص إلى أن بيئة العمل الكلية "Total environment" لأى منظمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع أو مجموعات من المتغيرات[2] .

(١) متغيرات بيئية على المستوى القومى "Macro-Environment" مثل المتغيرات الاقتصادية (معدل نمو الناتج القومى ، ميزان المدفوعات الأرصدة

(١) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :

– T.S. Braby, Six step Method to Longrange Planning for nonprofit Organizations Manegerial planning, Vol, 32 No4, 1984 pp.47-50.

– R.S. Mankin. Strategic Planning An overview, Loc-cit.

(٢) بتصرف من : P.Filho, Environmental analysis for strategic Planning, Vol. 33, No. 4,

(٣) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :

Ibid. pp. 23-27.

من النقد الأجنبى ، معدل أو سعر الفائدة ، سوق المال ، وبورصة الأوراق المالية ، والضرائب ، والمتغيرات التكنولوجية مثل براءات الاختراع وحمايتها ، البحوث ونقل التكنولوجيا وتنميتها ...) والمتغيرات السياسية كالأحزاب السياسة ، واتحادات أو نقابات العمال بالوزارات ، القضاء ، سياسة الأمن القومى ، القوانين ، الجماعات أو ، المنظمات الدينية ، نظام الحكم ... الخ) . والمتغيرات الاجتماعية والثقافية مثل نظم التعليم ، ووسائل الأعلام ر نسبة الأمية ، مستوى وظروف المعيشة والاسكان ، هيكل الاستهلاك فى الطبقات الاجتماعية المختلفة ، العادات والتقاليد وغيرها . وهناك ايضا متغيرات سكانية مثل ، درجة الكثافة السكانية فى المناطق المختلفة داخل الدولة ، معدل المواليد والوفيات معدل النمو السكانى ، الهيكل السكانى وتوزيعه على حسب السن والعمر والجنس .... الخ .

(٢) متغيرات البيئة التشغيلية Operational environment وتحتوى على أطراف التعامل الخارجى مع المنظمة (External relevant publics) مثل المنظمات ، والأجهزة ، والتنظيمات الحكومية التى تتعامل مع المنظمة من خلال أنواع مختلفة من العلاقات أو المعاملات (تمويل ، تأييد ، شراء ، ترويج ، وبيع ... الخ) الموردين ، تجار الجملة والتجزئة ، والمستهلكين وغيرهم .

(٣) متغيرات البيئة الداخلية .Internal environment وهى تشير أن تتكون من اطراف التعامل الداخلى مع المنظمة (Internal Relevant Publics) مثل الملاك ، العاملين ، والمديرين وغيرهم .

مما سبق يتضح أن البيئة التى تمارس فيها المنظمة أنشطتها تحتوى على العديد من المتغيرات ، ولكى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها يجب على القائمين بادراتها الألمام بهذه المتغيرات من حيث ، درجة تأثيرها على الأهداف وكيفية التعامل معها ، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال التخطيط الاستراتيجى .

ويرى « مانكين » ان التخطيط الاستراتيجى يقدم مجموعة من الاجابات الخاصة بتساؤل مؤداه ماذا يجب عمله لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة . كما

أنه يساعد ادارة المنظمة فى تحديد الميكانيزمات Mechanisms أو الاساليب والوسائل الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها المختلفة . كما يساعد أيضا فى تخصيص الموارد النادرة على استخداماتها المختلفة ، وتوجيه الجهود دخل المنظمة ، واستراتيجيات المنتج – السوق "Product-market stratigies" وحل مشكلات التمويل ... الخ[١] . ويشير « مانكين » فى هذا الصدد إلى ضرورة عدم الخلط بين التخطيط الاستراتيجى والتبؤ . فالتخطيط الاستراتيجى يحدد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ قرارات حالية أو بمعنى آخر فهو لا يقدم الاجابة على التساؤل الخاص بماذا يجب عمله فى الغد What should we do tomorrow – ولكنه يحدد ما يجب عمله اليوم للوصول إلى نقطة معينة أو لتحقيق غرض ما فى الغد What should we do today to be at a certain point tomorrow[١] .

وأخيراً ، يمكن القول ، بأن الاستخدام الجيد للموارد والمقومات السياحية والبشرية والمالية ... الخ ، وتحقيق الأهداف الخاصة بتنمية الحركة السياحية فى مصر وتحقيق معدلات النمو المنشودة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط السياحى الجيد .

مسئولية التخطيط الاستراتيجي بقطاع السياحة :

بصفة عامة ومن واقع تعريف التخطيط الاستراتيجى ومفهوم الاستراتيجية ، واتخاذ القرارات ، والسياسات ، وفى ضوء المقدمة السابقة يمكن القول بأنه لا توجد اجابة محددة للسؤال الخاص بمن المسئول عن التخطيط الاستراتيجى فى قطاع السياحة ؟ ويرجع هذا إلى أن الاستراتيجية واتخاذ القرارات والسياسات بالاضافة إلى قياس الأداء أو نتائج اتخاذ القرارات ، وتحديد ما يجب عمله للوصول إلى الأهداف يمكن أن يندرج جميعها تحت مكونات التخطيط الاستراتيجى كما أن الرأى القائل بأن التخطيط

(٤) 10Mankin, Strategic Planning: An overview, Op.Cit., pp 16-17.

(٥) Ibid., p. 17.

الاستراتيجى يقع فى دائرة اختصاص الادارة العليا بالمنظمة أو القطاع الاقتصادى المعين (وبالتالى فهى المسئولة عنه) هو رأى قابل للجدل . فإذا نظرنا إلى قطاع السياحة نظرة تتصف بالشمول والتكامل يمكن اثارة التساؤلات الاتية فى ظل النظم واللوائح الحالية بوزارة السياحة وعلاقاتها بالوزارات الأخرى على مستوى الدولة :

١ – هل يمكن اعتبار وزير السياحة ووكلائه بمثابة الادارة العليا لوزارة السياحة ؟

٢ – هل يعتبر رؤساء القطاعات السياحية الفرعية من أعضاء الادارة العليا فى وزارة السياحة ؟

٣ – هل يمكن اعتبار رؤساء مجالس ادارة الشركات السياحية التابعة للدولة من أعضاء الادارة العليا بوزارة السياحة ؟

٤ – وإذا اخذنا فى الاعتبار أن أنشطة وزارة السياحة ومن ثم خططها المختلفة لدعم وتنشيط حركة السياحة فى مصر يجب ان تتم يدا بيد وجنبا إلى جنب مع وزارات أو أجهزة وهيئات حكومية أخرى ، مثل وزارة الزراعة ، ووزارة الأوقاف ، ووزارة الثقافة ، وهيئة الآثار ، ووزارة الداخلية ... الخ فان هذا يفرض ضرورة وجود ممثلين لهذه الوزارات (أو اشتراك وزرائها) فى اتخاذ القرارات وبناء استراتيجيات وتصميم خطط وزارة السياحة .... فهل يمكن اعتبار ممثلى الوزارات السابقة من بين الأعضاء الادارة العليا فى وزارة السياحة ؟

● – فى ضوء القوانين واللوائح المنظمة للمنشآت الفندقية والسياحية ، نجد أن نظم التعيين ودفع الأجور وتحديد أنواع الأنشطة التى يجب ممارستها وتسعير الخدمات السياحية وبرامج الترويج بأنواعها ... الخ . يتم تحديدها بقرارات من وزير السياحة وإذا افترضنا جدلا اشتراك وكلاء وزارة السياحة ورؤساء القطاعات السياحية الفرعية وشركات السياحة التابعة للدولة فى دراسة الجوانب السابقة قبل اصدار القرارات التنفيذية اللازمة مع الأخد فى الاعتبار ان هذه القرارات تعتبر أحد مكونات التخطيط

الاستراتيجى فهل يمكن اعتبار جميع المشتركين فى إتخاذ القرارات السابقة (أو التمهيد والدراسة اللازمة لاتخاذها) من بين أعضاء الادارة العليا بوزارة السياحة ومن ثم من المسئولين عن التخطيط الاستراتيجى بها ؟

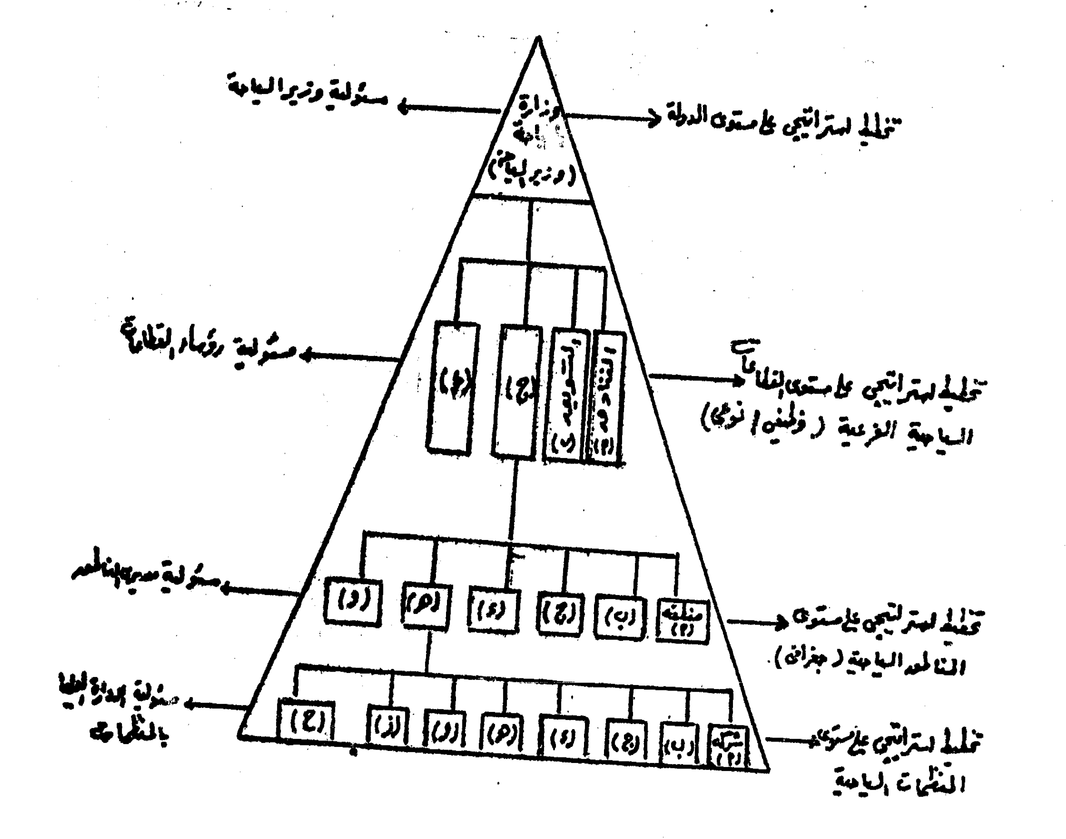
٦ – ما هو دور المجلس الاعلى للسياحة بشأن التخطيط الاستراتيجى لهذا القطاع ؟ وممن يتكون هذا المجلس ؟ وما هى طبيعة القرارات الصادرة عن هذا المجلس وما هى طبيعة علاقته بوزارة السياحة ؟

فى حقيقة الأمر هناك العديد من التساؤلات الممكن اثارتها بشأن مسئولية التخطيط الاستراتيجى ، إلا أنه من الأهمية بمكان تحديد هذه المسئولية رغم الصعوبات التى تكتنف عملية تحديدها بصورة دقيقة . ومن هذا المنطلق وعلى أساس كل من الناحية العملية والنظرة الشمولية لقطاع السياحة ، وبغض النظر عن الجدل السابق يمكن القول بأن طبيعة الهيراركية أو التدرج التنظيمى لقطاع السياحة ككل يمكن أن تساعد فى تقديم الحل المبدئى والعملى لمشكلة تحديد مسئولية التخطيط الاستراتيجى بهذا القطاع .

ويستند هذا الحل على عدد من الركائز أو الافتراضات منها : ربط التخطيط الاستراتيجى بالمستويات التنظيمية المختلفة داخل قطاع السياحة ككل والنظر إلى الدولة كوحدة سياحية واحدة ، ثم تقسيمها إلى قطاعات نوعية ومناطق جغرافية تحتوى على مجموعة من الشركات السياحية المختلفة .

وبناء على هذا يمكن القول بأن هناك تخطيط استراتيجى على مستوى وزارة السياحة (القطاع السياحى ككل) وبالتالى يصبح وزير السياحة هو المسئول عنه . ثم يأتى بعد ذلك التخطيط الاستراتيجى على مستوى القطاعات الفرعية النوعية أو الوظيفية ويكون رؤساء هذه القطاعات المسئولين عن التخطيط الاستراتيجى لكل قطاع على حدة وهكذا إلى أن نصل إلى مستوى الشركات أو الوحدات التنظيمية السياحية الصغيرة داخل القطاع السياحى كما هو موضح بالخريطة التالية.

مسئولية التخطيط الاستراتيجى فى قطاع السياحة



مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يرى كايزر "Kaiser" وآخرون أن التخطيط السياحي يمر بأربعة مراحل . المرحلة الأولى تتضمن المسح الشامل للنشاط السياحي (الموارد السياحية واتجاهات النمو فيها والمشكلات التي تواجهها ... الخ) في الدولة . والمرحلة الثانية يتم فيها تحديد الأهداف (تحديد معدلات نمو معينة ، تشجيع نوع معين من السياحة ، انشاء مناطق سياحية جديدة ... الخ) . أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التنفيذ التي تحدد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف سواء تم هذا من خلال التوسع في الاستثمار السياحي أو من خلال برامج معينة للتسويق أو الترويج السياحي الخ . وتأتي بعد ذلك المرحلة الرابعة وهي تختص بالرقابة والاشراف (المتابعة والتقييم) على تنفيذ الخطة للتعرف على اوجه القصور فيها لتعديلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة(٦)(٧) .

ومن خلال العرض السابق لماهية التخطيط الاستراتيجي ومحددات أهدافه ، وأهميته ومسئوليته ، وفي ضوء الآراء الخاصة بمراحل التخطيط السياحي بصفة عامة ، واسهامات وعلاقات النشاط السياحي المتبادلة بينه وبين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى في الدولة ، وضرورة النظر إلى النشاط السياحي نظرة تتصف بالشمول والتحليل الجيد لمتطلباته ومكوناته يوضح الشكل التالي رقم ٢٦ وصفا لمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لقطاع السياحة على مستوى الدولة . فمن خلال هذا النموذج الوصفي يمكن ادراك مدى تعدد وتداخل مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي للقطاع محل الدراسة والتي يمكن تلخيصها كالأتي :

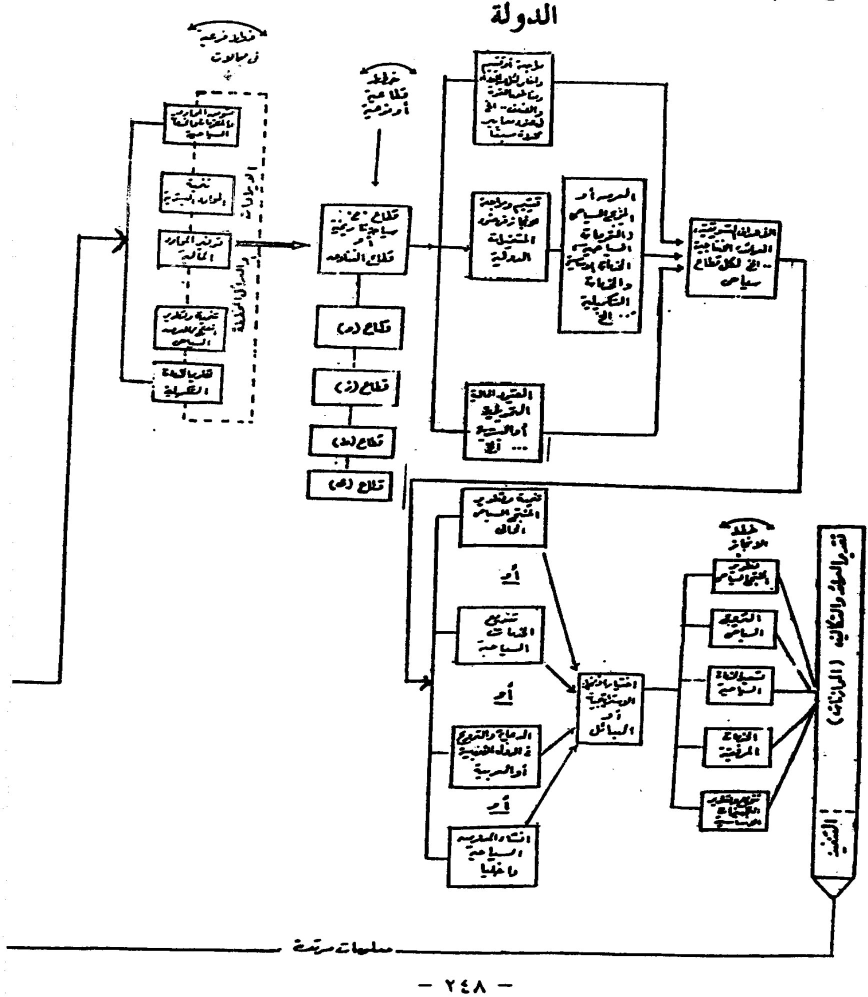
١ - مرحلة تجميع المعلومات في هذه المرحلة يتم تجميع معلومات تفصيلية عن مختلف الأنشطة والموارد السياحية بالدولة (بما فيها قطاعات السياحة

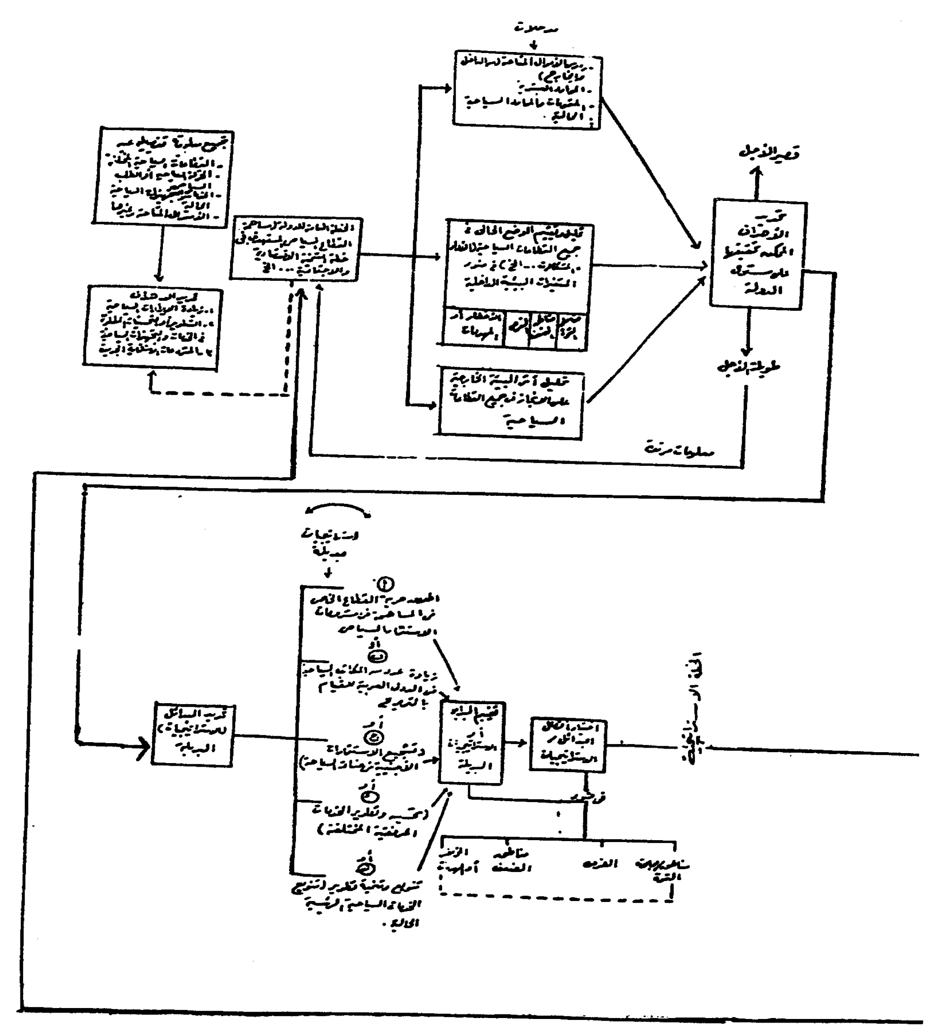
(٦) نبيل الروبي ، اقتصاديات السياحة ، الاسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٥ ، ص ٢٩-٣١ ، نقلا عن :

C.Kaiser, Tourism Planning and Development, C B I, 1978.

(٧) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :
محمود كامل ، مرجع سابق الذكر ، نفس الصفحات .

شكل رقم ٢٦ التخطيط الاستراتيجى بقطاع السياحة على مستوى الدولة





مدخلات
قصير الأجل
طويل الأجل
معلومات مرتدة
استراتيجيات
بديلة
الفرص

الفرعية والطلب السياحى والخدمات أو التجهيزات السياحية الحالية ... الخ) والعلاقات المتبادلة بين قطاع السياحة بأنشطته المختلفة والقطاعات الاقتصادية الأخرى .

٢ – مرحلة تحديد الأهداف العامة : ويتم تحديد الأهداف فى هذه المرحلة فى ضوء أهداف الخطة العامة للدولة (خلال فترة زمنية معينة) من حيث تحديد مدى مساهمة قطاع السياحة فى خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة ، بالاضافة إلى عدد من الأهداف الأخرى الخاصة بالقطاع السياحى ذاته(*) .

٣ – مرحلة تحديد الأهداف الممكنة فى الاجلين الطويل والقصير : وتتم هذه المرحلة فى ضوء مجموعة من المدخلات هى :

(أ) المرحلة (١)

(ب) المرحلة (٢)

(ج) حصر الموارد الحالية والمتاحة (مالية وبشرية ، والمقومات السياحية) .

(د) تحليل وتقييم الوضع الحالى فى جميع القطاعات السياحية الفرعية فى ضوء قيود ومتغيرات البيئة الداخلية لتحديد : (١) مناطق القوة (٢) مناطق الضعف (٣) الفرص الحالية (٤) المهددات والمخاطر .

(هـ) تحليل اثر متغيرات وقيود البيئة التشغيلية (الخارجية) على مستوى الدولة والعالم الخارجى على الانجاز فى القطاعات السياحية .

٤ – مرحلة مراجعة الأهداف الممكن تحقيقها :

بناء على التحليل السابق (مرحلة ٣) وفى ضوء نسبة مساهمة قطاع السياحة التى تم تحديدها فى خطة التنمية بالدولة . أو بمعنى آخر ، تحديد ماذا يعنى تحقيق ٦٠٠ مليون جنيه ومعدل نمو سنوى قدره ١٠٪ فى الايرادات السياحية مثلا بالنسبة لخطة التنمية العامة بالدولة بافتراض ان

(*) من أمثلة هذه الأهداف : النمو ، الاستقرار ، والتوسع ... الخ .

هذا المبلغ أو المعدل من الممكن انجازه فى ضوء الموارد والمقومات الحالية والمتاحة بقطاع السياحة .

٥ – مرحلة تحديد الاستراتيجيات البديلة (بدائل تحقيق الأهداف) فى هذه المرحلة يتم تحديد عدد من البدائل أو الاستراتيجيات البديلة التى يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الممكنة . فمثلا قد يتم تحقيق الأهداف عن طريق بديل واحد أو أكثر من البدائل التالية :-

أ – اطلاق حرية القطاع الخاص الوطنى فى المساهمة فى مشروعات الاستثمار السياحى .

(ب) زيادة عدد مكاتب الترويج السياحى فى الدول العربية .

(ج) زيادة عدد مكاتب الترويج السياحى فى الدول الأجنبية .

(د) تشجيع الاستثمارات الأجنبية فى قطاع السياحة .

(هـ) تحسين وتطوير الخدمات المرفقية .

(و) مزيج من (أ) حتى (هـ) .

(ز) بدائل أخرى ....

٦ – مرحلة تقييم البدائل أو الاستراتيجيات البديلة فى ضوء تحليل جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر أو المهددات المحيطة بتنفيذ كل بديل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٧ – مرحلة اختيار أفضل البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٨ – فى ضوء (٧) يتم بناء الخطة الاستراتيجية التى تنطوى على مجموعة من الخطط الفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف – فى مجالات التسويق السياحى وتنمية الموارد البشرية بقطاع السياحة ، والتمويل ، وتطوير العرض السياحى ... الخ ، وذلك على مستوى قطاع السياحة ككل وفى ضوء الايرادات والعوائد المخططة .

٩ – مرحلة وضع الخطط القطاعية أو النوعية : بناء على (٨) يتم وضع الخطط والأهداف الخاصة بكل قطاع سياحى على حدة حيث يتم تحديد نسبة اسهام كل قطاع (قطاع الفنادق مثلا) فى تحقيق الأهداف المحددة على مستوى القطاع السياحى ككل ، وذلك فى ضوء :

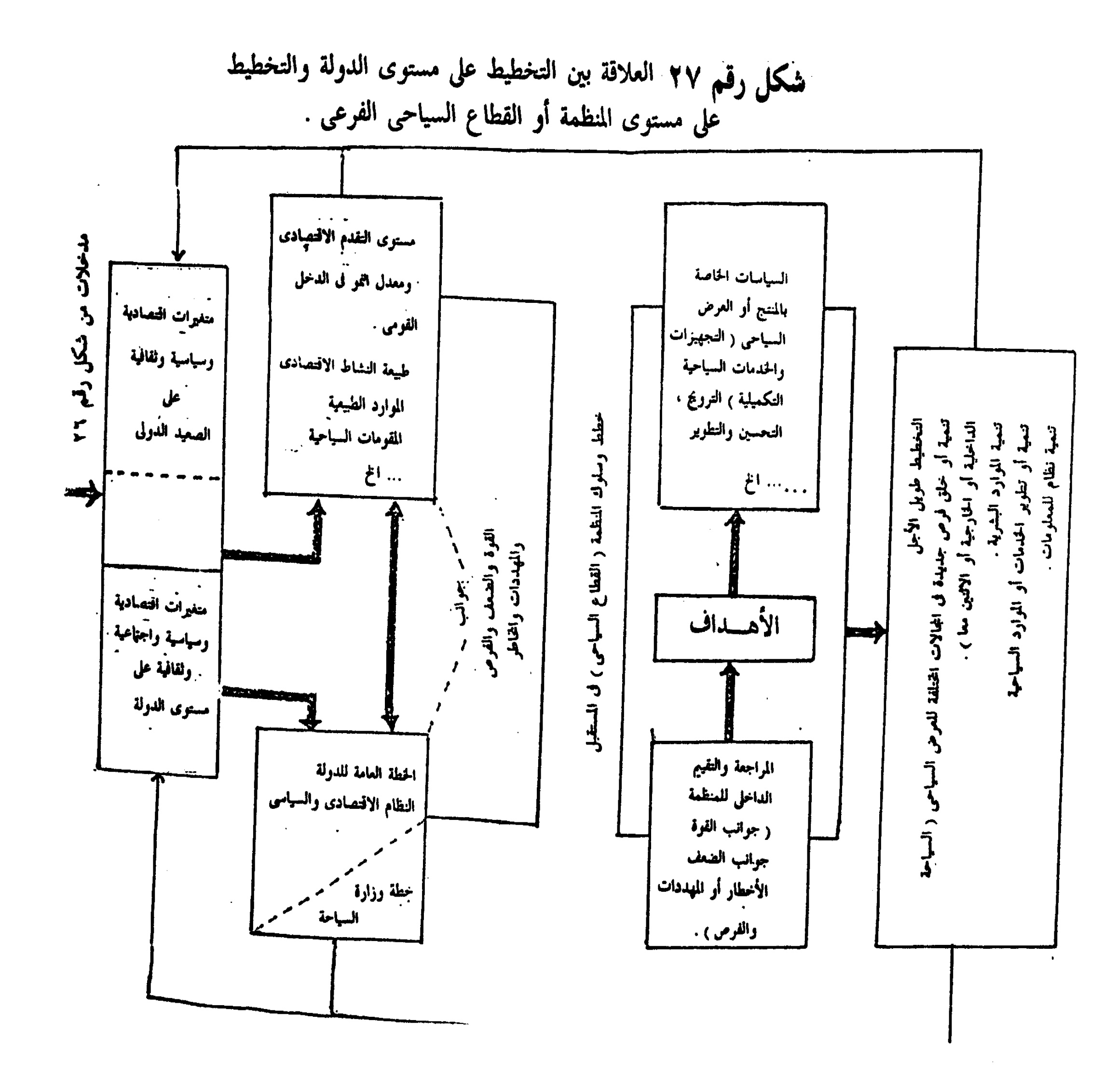
(أ) التقييم والمراجعة الداخلية الشاملة لكل قطاع سياحى على حدة .
(ب) تقيم ومراجعة الانجاز الحالى فى ضوء المتغيرات الدولية .
(ج) تحديد القيود المالية والبشرية .... الخ الحالية وتأثيرها على الأهداف المناطة بكل قطاع .
(د) تحديد مكونات العرض السياحى بكل قطاع .

١٠- مرحلة تحديد الأهداف التشغيلية أو الوظيفية ... مثل الأهداف التسويقية والانتاجية ... الخ . لكل قطاع سياحى فرعى .
١١- مرحلة تحديد وتقييم الاستراتيجيات البديلة الخاصة بتحقيق الأهداف التشغيلية داخل كل قطاع سياحى فرعى (مثل تنمية المنتج السياحى) أو تنويع الخدمات السياحية ، الترويج للسياحة الداخلية ... الخ .
١٢- مرحلة اختيار أفضل الاستراتيجيات أو البدائل لكل قطاع سياحى فرعى .
١٣- مرحلة وضع خطط الانجاز الخاصة بتطوير العرض أو المنتج السياحى ، الترويج ، تسعير الخدمات السياحية ... الخ . بكل قطاع سياحى فرعى .
١٤- بناء على المراحل من (١) إلى (١٣) تأتى مرحلة تقدير العوائد والتكاليف أو وضع الموازنات التخطيطية لقطاع السياحة على مستوى الدولة (شاملا القطاعات الفرعية) .
١٥- مرحلة التنفيذ .
١٦- مرحلة متابعة وتقييم الأداء الفعلى مقارنا بالأداء المخطط لكل قطاع سياحى فرعى وعلى مستوى قطاع السياحة ككل ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

ويستلزم هذا ضرورة توافر نظام جيد للمعلومات ووجود معايير لتقييم أو قياس فعالية الانجاز بكل نشاط سياحى على حدة ولكل قطاع سياحى فرعى وكذلك على مستوى القطاع السياحى ككل .

وكخاتمة لهذا العرض الموجز يوضح **الشكل رقم ٢٧** .

٦ - تلخيصا لعلاقة بين التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى



شكل رقم ٢٧ العلاقة بين التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المنظمة أو القطاع السياحى الفرعى .

المنظمة أو القطاع السياحى الفرعى حيث يتضح من هذا النموذج أن خطط وسلوك المنظمة أو القطاع السياحى فى المستقبل هى فى الواقع دالة فى خطط وسلوك القطاع السياحى ككل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية بقيودها وآثارها والمتعددة والمتباينة .

أسئلة للمناقشة

س ١ – هل يمكن تفويض مسئولية تنفيذ الاستراتيجية ؟

س ٢ – ما هى اهم المشكلات والقيود التى تواجه التخطيط الاستراتيجى على مستوى الدولة ؟

س ٣ – تحتوى المصفوفة التالية على أربع استراتيجيات بديلة لدعم وتنشيط الحركة السياحية فى دولة معينة ما هى الاستراتيجية (الاستراتيجيات) الممكن استخدامها لتنشيط حركة السياحة الداخلية والخارجية فى مصر ؟ وما هى طبيعة ونوع المشكلات التى قد تواجه تنفيذها ؟

أ – تنمية أو خلق مناطق جديدة للجذب السياحى	ب – تطوير المنتج أو العرض السياحى الحالى .
تنويع العرض السياحى والخدمات أو التجهيزات الاساسية والتكميلية	تكثيف أو زيادة جهود وبرامج الترويج السياحى للعرض الحالى من الموارد السياحية

س ٤ – كيف يمكن قياس فعالية انجاز انشطة التسويق السياحى ؟ .

الفصل الخامس

التنظيـــم

يلى تحديد أهداف التنظيم والخطط الأساسية محاولة المديرين لتنظيم المشروع والأنشطة والوظائف التى تساعد على تحقيق الأهداف والخطط ، وبناءا على هذا يجب أن يتفهم المديرون المبادىء والمفاهيم الأساسية لعملية التنظيم ، وهو ما يهدف إليه هذا الفصل . ويبدأ المؤلف بعرض ماهية وطبيعة التنظيم ، ثم ينتقل إلى شرح لأهم مبادىء التنظيم . ثم يتناول الفصل العملية التنظيمية على مستوى المشروع (المستوى الكلى) من خلال التعرف على كيفية تصميم هيكل التنظيم ، وأيضاً العملية التنظيمية على مستوى الأفراد (المستوى الجزئى) من خلال التعرف على كيفية تصميم الوظائف والأنشطة . ويتناول الجزء الأخير من الفصل مجموعة من التطبيقات العملية لمبادىء التنظيم بغرض أساسى هو رفع مهارات القارىء أو المدير من الناحية التنظيمية ، وتستعرض التطبيقات موضوعات مثل التفويض ، وإدارة الوقت ، وتبسيط العمل والاجراءات ، والتعامل مع التنظيم غير الرسمى ، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

ماهية وطبيعة التنظيم :

تحتوى العملية التنظيمية على ثلاثة تساؤلات أساسية :

١ - كيف يمكن تصميم هيكل التظيم ؟

٢ - كيف يمكن تصميم الوظائف والأنشطة ؟

٣ - كيف يمكن استخدام مبادىء التنظيم ؟

والاجابة على التساؤلات الثلاثة السابقة تعنى إحتواء ماهية وطبيعة العمليه التنظيمية . فبعد قيام المديرون بتحديد أهداف مشروعهم ، عليهم أن يحددو الشكل العام للمشروع ، أى هيكله ، وذلك للتعرف على الادارات والوحدات التنظيمية القائمة بأداء مهام ومسئوليات تساعد على تحقيق الأهداف ، يلى ذلك محاولة التعرف على مجموعة الوظائف داخل كل إدارة أو وحدة تنظيمية والتى يشغلها العاملين بالمشروع والتى تساعد على القيام بمسئوليات الادارة أو الوحدة التنظيمية . يلى ذلك قيام المدير بالاشراف على المرؤوسين والأعمال التى تتبعه ، ويتطلب ذلك قيامه بتفويض بعض سلطاته ، ولأن القدرة والوقت محدودان

فعليه أن يدبر وقته بحكمة حتى يمكن القيام بأداء الأعمال فى أقل وقت ، وقد يستتبع ذلك محاولة القضاء على الأزدواج فى أداء الأعمال واستخدام أقل الموارد الممكنة من خلال ما يعرف بتبسيط العمل والاجراءات . وتضم العملية التنظيمية إعتراف المديرين بجماعات العمل غير الرسمية وتأثيرها على انجاز الأعمال ، كما تضم ترتيب وتوضيح العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين .

وبناءاً على هذه المقدمة عن طبيعة العملية التنظيمية يمكن أن نسوق التعريف التالى للتنظيم :

« تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية ووظائف تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين بغرض تحقيق أهداف هذا المشروع » .

مبادىء التنظيم (أو الأقمار السبعة)

يتناول هذا القسم أهم مبادىء التنظيم بالشرح ، وتحليل كيفية استخدام المدير لهذه المبادىء فى تنظيم وإدارة وحدته والوظائف والعاملين الذين يتبعونه . والمبادىء التى سيتم تناولها هى :

١ – مبدأ التقسيم لادارات . Departmentation

٢ – مبدأ التخصص وتقسيم العمل . Specialization

٣ – مبدأ نطاق الأشراف . Span of Control

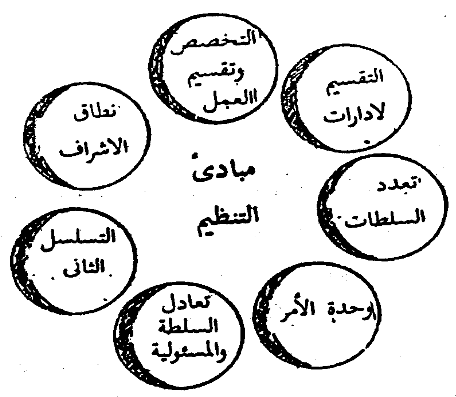
٤ – مبدأ التسلسل الرئاسى . Scalar

٥ – مبدأ تعادل السلطة والمسئولية . Equal Authority & Responsibility

٦ – مبدأ وحدة الأمر . Unity of Command

٧ – مبدأ تعدد أنواع السلطات . Types of Authority.

ويوضح شكل رقم ٢٨ تجميعاً لهذه المبادىء .



شكل رقم ٢٨ مبادىء التنظيم أو الأقمار الصناعية

أولا : مبدأ التقسيم لإدارات :

تحوى المشروعات عدداً ضخماً جداً من المهام والأنشطة بالشكل الذى يستحيل معه أن يقوم فرد واحد أو وحدة تنظيمية واحدة بأداء هذا العدد من المهام والأنشطة ، لذا لابد من تجميعها على أساس منطقى . ويتم التجميع إما على أساس **التشابه** فى الأنشطة ، أو **التكامل** بين الأنشطة أو **التتابع** بين هذه الأنشطة . ويساعد مبدأ التنظيم لإدارات على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذى سيرد شرحه فى ثانياً .

ويتم استخدام منطق التشابه والتكامل والتتابع للتقسيم لادارات باستخدام عدة أساليب .

١ - التقسيم على الأساس الوظيفى :

ويعتبر هذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً واستخداماً . ويتم هنا تجميع الأنشطة التى تهدف إلى تحقيق وأداء مهام وظيفة محددة مثل الأنتاج والتسويق والتمويل والأفراد . وتختلف الأنشطة الوظيفية من مشروع لآخر ، ففى كلية التجارة يمكن التقسيم وظيفياً إلى قسم الادارة ، وقسم المحاسبة ، وقسم الاقتصاد . كما

يمكن تقسيم قسم الادارة وظيفيا إلى شعبة التسويق ، وشعبة التمويل ، وشعبة الأفراد والتنظيم ، وشعبة الانتاج . ويمكن تقسيم مستشفى وظيفياً إلى إدارة الأشعة ، إدارة السجلات الطبية ، إدارة الخدمات العلاجية ، إدارة الخدمات الغذائية .

ويمتاز التقسيم الوظيفى بأنه يحشد الكفاءات والخبرات البشرية بسهولة ، كما أنه يركز جهودهم بطريقة منتجة إلى أداء وظائف محددة الملامح . إلا أن وجود فواصل حادة فى توعية أعمال الوحدات التنظيمية (بحسب الوظائف) يقيم ستاراً حائلاً دون التعاون بين هذه الأقسام . وكنتيجة آمنة ، يمكن القول أن التقسيم الوظيفى يؤدى إلى نتائج جيدة عندما تكون أعمال المشروع محددة وروتينية وتكون هناك رغبة فى الحصول على أداء روتينى نمطى[1] .

٢ - التقسيم على أساس السلع :

وهنا يتم تقسيم أو تجميع الأنشطة إلى وحدات تنظيمية بحسب السلع أو الخدمات المنتجة أو المشروعات والبرامج المنفذة . فمثلاً يتم تقسيم شركة جنرال موتورز إلى قسم السيارات ، وقسم عربات النقل . ويتم تقسيم قسم السيارات على أساس السلع أيضاً إلى بويك ، وكاديلاك ، وشيفروليه ، وبونتياك . ويمكن تقسيم محل تجارى بحسب السلع إلى قسم الملابس ، وقسم الأدوات المنزلية .

ويمتاز التقسيم السلعى أنه يركز الجهود حسب السلعة ويحشد الكفاءات لها ويشجع العاملين فى مختلف الأنشطة الوظيفية (مثل الانتاج والتسويق والتمويل) داخل القسم السلعى على ابتكار طرق جديدة لتحسين مركز السلعة . إلا أن هذا التقسيم يؤدى إلى ازدواج وتكرار أداء الأنشطة الوظيفية . ويبدو أن التقسيم السلعى يلاقى نجاحات عالية عندما يكون العمل غير مستقر ويحتاج إلى حشد هائل من الخبرات المتنوعة وإلى ابتكار مستمر لحل المشاكل

(١) Arthur H. Walker and Jay Lorsch, "Organizational Choice product VS. Function" Harvard Business Review, November-December, 1968: 129-138.

الدائمة لسلعة أو خدمة معينة(١) .

٣ – التقسيم الجغرافى :

عندما يكون النشاط الجغرافى للمشروع من الناحية الانتاجية والتسويقية متميزاً ، قد يستلزم الأمر وضع هذا التميز فى خريطة التنظيم على أساس تقسيم الأنشطة بحسب المكان الجغرافى الذى يؤدى فيه نشاطات المشروع الرئيسية . ولقد كانت شركة النصر للبترول إلى وقت قريب تنقسم إلى مصانع السويس ، ومصانع الاسكندرية . كما يمكن تقسيم احدى الشركات جغرافيا إلى فرع القاهرة ، وفرع الاسكندرية ، وفرع وجهة بحرى ، وفرع وجهة قبلى .

ويمتاز التقسيم الجغرافى بأنه يحاول أن يسيطر على المشاكل التى قد تتميز بها المنطقة الجغرافية ، وتوفق الممارسات الادارية وفقاً لاحتياجات كل منطقة ، كما أنها تشجع المديرين على التفكير فى نجاح المشروع فى المناطق الجغرافية المختلفة . إلا أنه يعاب على التقسيم الجغرافى أن هناك ازدواج فى أداء الوظائف فى كل منطقة . ومن الأمثلة الأخرى للتقسيم الجغرافى تقسيم الحكم المحلى إلى محافظات جغرافية ، كما أن محافظة الاسكندرية تنقسم إلى أحياء جغرافية . وشركة باتا يمكن تقسيمها جغرافيا ، وشركات أو إدارات التسويق يتم فى كثير من الأحيان تقسيمها جغرافياً .

٤ – التقسيم بحسب العملاء :

ويتم تقسيم أنشطة المشروع ، كلها أو جزء منها ، بحسب نوع المستهلكين أو العملاء الذين يتلقوا سلع أو خدمات المشروع . ويستند المنطق هنا على أن هناك اختلافاً كبيراً بين أنواع العملاء مما يستدعى تركيز جهود كبيرة لخدمة وحل مشاكل كل نوع من أنواع العملاء . وكما يقولون أحياناً « العميل دائماً على حق » ، فإذا كان هذا حيوى ومصيرى للمشروع وجب الاهتمام فى خريطة التنظيم باعكاس ذلك فيها .

(١) Idem

ومن أمثلة التقسيم حسب العملاء هو تنظيم متجر تجارى للملابس إلى قسم السيدات ، وقسم الرجال ، وقسم الأطفال . وتنقسم السجون إلى سجون الرجال وسجون النساء وأيضاً إلى سجون المحكوم عليهم بالمؤبد ، والمحكوم عليهم بفترات قصيرة ، والمحكوم عليهم بالأعدام . وتنقسم شركات الطيران والسفن ، جزئياً ، إلى ركاب الدرجة الأولى ، وركاب الدرجة السياحية .

٥ - التقسيم حسب الآلات :

وتنقسم المنظمة هنا ، جزئياً فى الغالب ، إلى أقسام بحسب الآلات التى تستخدمها ، ذلك إذا كانت هذه الآلات تمثل استعمالاً هاماً كما أن مشاكلها تحتاج الأهتمام والرعاية الحيوية التى تستدعى وضعها فى وحدات تنظيمية مستقلة . ومن أمثلة ذلك تقسيم شركة إلى قسم آلات الغزل ، وقسم آلات النسج . وتقسيم شركة أخرى إلى قسم التخريم ، وقسم اللحام ، وقسم التلميع .

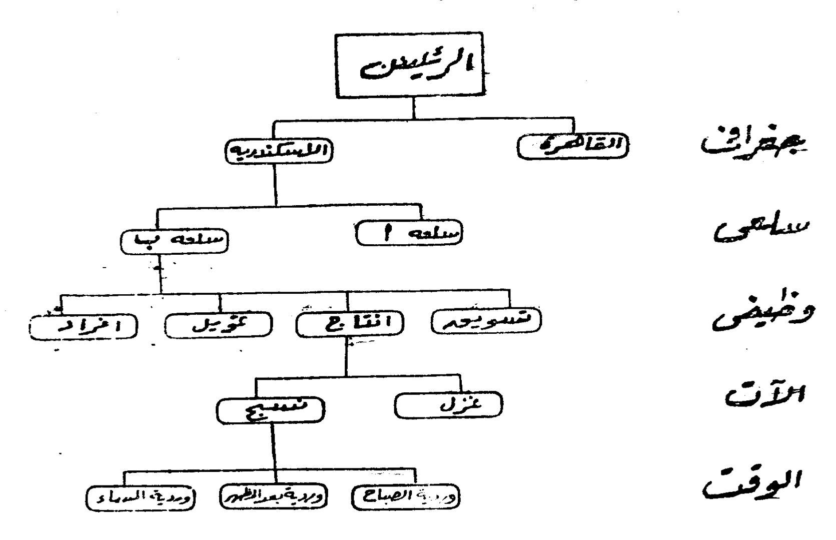
٦ - التقسيم الأبجدى والعددى :

وهناك يتم تقسيم العمل عشوائياً إلى تقسيمات عددية أو أبجدية حتى يمكن توزيع العبء الكلى للعمل على أقسام أو أفراد منفذين . فمثلاً ينقسم طلاب كلية التجارة فى قاعة البحث بحسب حروفهم الأبجدية . وتنقسم شبابيك صرف الشيكات فى البنوك والشركات وشبابيك عمل الأبونيهات أم بأرقام الشيكات والابونيهات أو بأسماء المتعاملين .

٧ - التقسيم بحسب الوقت :

وهنا يتم تقسيم العمل إلى ورديات أو نوبات بحسب الوقت ، ذلك لأن عبء العمل الكلى لا يمكن انجازه فى وقت عادى (٧ ساعات يومياً) بل يحتاج إلى أكثر من هذا . ومن أمثلة التقسيم بحسب الوقت هو وجود وردية للصباح ، ووردية بعد الظهر ، ووردية المساء .

مثال : يقدم شكل رقم ٢٩ مثالاً لمبدأ التقسيم لادارات فى احدى الشركات . ويلاحظ أن الشركة تستخدم أكثر من أسلوب واحد للتقسيم الادارى ، وهو ما يتبع عادة فى كل المنظمات .



شكل رقم ٢٩ مثال لأنواع تقسيم الادارات

ثانيا : مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

يعتمد هذا المبدأ على فرضية أساسية مؤداها أن العاملين يمكن تحسين أدائهم بمزيد من التخصص ، ويتم ذلك من خلال دراسة العمل فى قسم معين ومحاولة تبسيط الاجراءات والعمل به ، وتدريب العاملين على أداء أجزاء صغيرة منه . ويتضح من مفهوم هذا المبدأ أنه ذو علاقة وثيقة بالمبدأ السابق ذكره : « مبدأ التقسيم لادارات » ، لأن كلا منهما يتعامل مع التخصص كمبدأ أساسى فى التقسيم وتنظيم المشروعات .

ومن الأمثالة التقليدية لمبدأ التخصص هى خطوط تجميع الانتاج ، مثل

خطوط تجميع السيارات ، وخطوط تجميع الأجهزة الكهربائية ، وخطوط تجميع الأجهزة المنزلية . وفى مثل هذه الخطوط يقوم الأفراد من حول خطوط التجميع بوضع أو تثبيت أحدى القطع حتى يخرج المنتج من الجهة الأخرى كامل الصنع . وتمتاز هذه الطريقة فى التنظيم والتى تعتمد على التخصص فى أن العاملين يكتسبون مهارات عالية مما يؤدى إلى سرعة الانتاج وإلى عدم فقد أى وقت فى انتقالهم من تثبيت أو وضع قطعة إلى تثبيت أو وضع قطعة أخرى .

لكن الأمر ليس بهذه البساطة ، حيث يجب التنبيه إلى مخاطر التخصص الدقيق . تصور مثلاً أحد العمال الذين يقضون سبع ساعات يومياً يثبتون قطعة واحدة فى احدى الأجهزة لمدة مئات المرات . والمشكلة بالطبع أن العمل لا يثير أى انتباه لدى العامل أو يتحدى قدراته الشخصية . الأمر الذى قد يصل إلى روتينية ورتابة العمل وشعور العامل بانعزاله وغربته النفسية ، والارهاق النفسى . ويرد البعض قائلين أن التكرار والروتينية تصل إلى درجة عالية عندها يتحول العمل إلى نغم ميكانيكى يؤدى دون احساس وجهد بدنى يذكر . فالسباح الذى يعبر المانش قد يتعب النصف ساعة الأولى ، ولكن متى ثابر على السباحة تحولت حركات اليدين والرجلين إلى عملية ميكانيكية منغمة لا يشعر فيها السباح بأى تعب يذكر ، كذا الحال بالنسبة لعاملة التغليف أو التطريز التى لا تشعر بأى اجهاد نتيجة لتحول العمل إلى نغم ميكانيكى .

ثالثاً : مبدأ نطاق الاشراف :

يقصد بنطاق الاشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد . ويؤدى تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم ، أى اتخاذه الشكل الهرمى . فرئيس المنظمة يشرف على عدد معين من المديرين وهم بالتبعية يشرفون على أعداد أخرى ، وهكذا . وبالتالى يبدأ الهرم التنظيمى فى قمته بعدد محدود من الأفراد يزداد باضطراب هبوطاً إلى أسفل .

وتحاول الكتابات والدراسات الادارية تحديد العدد الأمثل الذى يمكن أن يشرف عليه مدير واحد . ولم تجمع هذه الدراسات على عدد محدد بل توصلت

إلى حقيقتين اساسيتين :

١ – أن العدد المثال الذى يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على حجم العلاقات الشخصية التى يولدها نطاق الاشراف .

٢ – أن العدد المثالى الذى يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على العوامل والمحددات الموقفية المحيطة بنطاق الاشراف .

٤ – حجم العلاقات الشخصية التى يولدها نطاق الاشراف(١)

يتحدد هذا الحجم حسابياً بالمعادلة التالية :

$$ع = ن \left(\frac{٢^ن}{٢} + ن - ١ \right)$$

حيث ع = عدد العلاقات المحتملة .

حيث ن = عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد .

وتفترض العملية الحسابية أن هناك ٣ أنواع من العلاقات :

١ – علاقات فردية بين المدير وكل فرد من مرؤوسيه .

٢ – علاقات جماعية بين المدير وأكثر من فرد من مرؤوسيه .

٣ – علاقات داخلية فردية بين كل اثنين من المرؤوسين تحدد من الذى يبدأ العلاقة ومن الذى يكون الطرف التابع فيها .

ويوضح شكل رقم ٣٠ عدد العلاقات المحتملة بين أحد المديرين (م) فتبين من مرؤوسيه (ا ب) فى جانب ثلاثة من مرؤوسيه بعد إضافة مرؤوس ثالث (ا ، ب ، ج) فى جانب أخر ، يتبين عدد العلاقات المحتملة يزيد من ٦ علاقات فى حالة الاشراف على اثنين إلى ١٨ علاقة محتملة فى حالة الاشراف على ثلاثة من المرؤوسين وكلما زادت عدد العلاقات المحتملة زادت صعوبة الاشراف على عدد كبير من المرؤوسين .

---

(1) John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, Managing for Performance, Plano, Texas; Business Publication 1983 : 178-179.

المدير يشرف على اثنين من المرؤوسين			المدير يشـ ف على اثنين من المرؤوسين		
فردية	١ م	:	فردية	١ م	'
	٢ م	ب		٢ م	ب
جماعة	٣ م	ا مع ب		٣ م	جـ
	٤ م	ب مع	جماعية	٤ م	ا ، مع ب
داخلية	٥ ا	ب		٥ م	مع جـ
	٦ ب	ا		٦ ـ	ب مع ا
				٧ ـ	ب مع جـ
				٨ م	جـ مع ا
				٩ م	جـ مع ب
				١٠ أ	مع ب ، ج
				١١ م	ب مع أ ، جـ
				١٢ م	جـ مع أ ، ب
			داخلية	١٣ ا	ب
				١٤ أ	جـ
				١٥ ب	أ
				١٦ ب	جـ
				٠٧ جـ	
				٨ جـ	ـ

شكل رقم ٣٠ عدد العلاقات المحتملة

٢ - العوامل الموقفية المحددة لنطاق الاشراف [1]

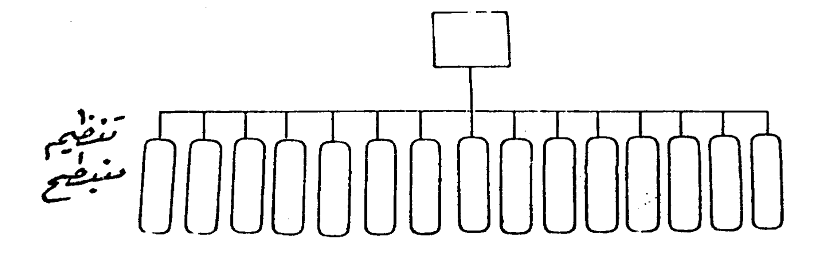
يتأثر تحديد نطاق الاشراف بمجموعة من المحددات الموقفة وهي فيما يلي :

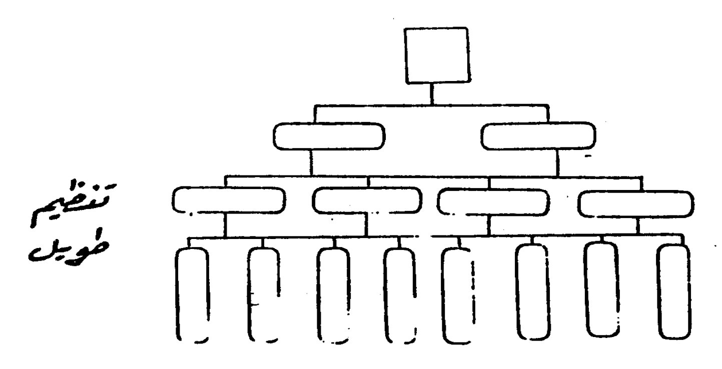
(1) Fred Luthans and Mark J. Martinko The Practise of Supervision and Management N.Y McGraw Hill, 1979 120 121

١ – تعقد العمل . كلما تعقد العمل أدى هذا إلى تضييق نطاق الاشراف
٢ – درجة التشابه فى العمل . كلما كان هناك تشابهاً فى العمل أمكن توسيع نطاق الاشراف .
٣ – درجة روتينية العمل . كلما كان العمل روتينياً ومكرراً أمكن توسيع نطاق الاشراف .
٤ – نوع العمل . استشارى أم تنفيذى . يتسم العمل الاستشارى بشىء من التركيب والتنويع والخبرة أكثر من العمل التنفيذى . وبالتالى يمكن القول بأن العمل الاستشارى يحتاج إلى نطاق اشراف أضيق من العمل التنفيذى .
٥ – التعليم فى المنظمات والأعمال التى يتسم العاملون فيها بأنهم ذوى تعليم عالى يضيق نطاق الاشراف .
٦ – المستوى التنظيمى . كلما ارتفعنا لأعلى فى المستوى التنظيمى كلما ضاق نطاق الاشراف لاعتبارات التعقد فى العمل والتعليم وغيرها .

تأثير نطاق الاشراف على شكل التنظيم :

يؤدى ضيق أو اتساع نطاق الاشراف إلى التأثير فى شكل هيكل التنظيم ومع ثبات عدد الأفراد داخل المنظمة ، كلما اتسع نطاق الأشراف كلما قلت المستويات التنظيمية ، وأخذ التنظيم شكلاً منبطحاً . وكلما ضاق نطاق الاشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية ، أحد التنظيم شكلا طويلا ويوضح الشكل رقم ٣١ تنظيما به ١٥ فردا مع وجود حالتين الحالة الأولى وجود فرد يشرف على ١٤ مرؤوس والحالة الثانية أن كل فرد نطاق اشراف مكون من اثنين من المرؤوسين فقط ففى الحالة الأولى نجد أن هناك مستويين اثنين فقط ، ويأخذ التنظيم شكلا منبطحاً . أما فى الحالة الثانية ستجد هناك أربعة مستويات تنظيمية ، ويأخذ التنظيم شكلاً طويلاً ، بالرغم أن كلا من نوعى التنظيم يحتوى على ١٥ فرد .





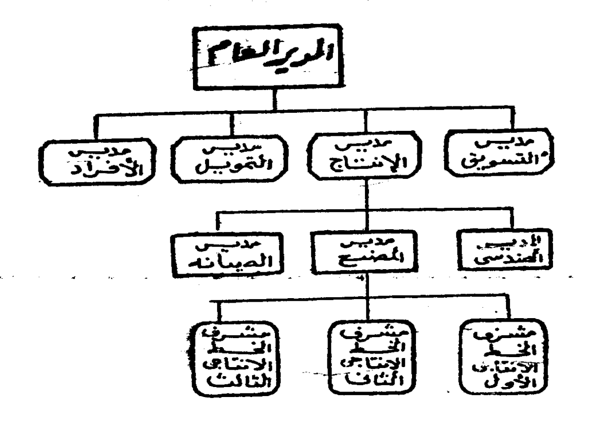
شكل رقم ٣١ تأثير نطاق الاشراف على تكوين التنظيم المنبطح والطويل

رابعاً : مبدأ التسلسل الرئاسى :

يعنى هذا المبدأ أن السلطة والمسئولية تناسب من أعلى لأسفل وفى انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة .
ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين :

١ – يعنى مبدأ التسلسل الرئاسى أن لكل فرد رئيس واحد فقط هو الذى ترفع اليه التقارير ونتائج الأعمال ، وهو الذى يتم استشارته والرجوع اليه فى حالة الطوارىء والأعمال الصعبة ، وهو أيضاً الذى يتم الشكوى اليه . ويوضح شكل رقم ٣٢ شكلاً تنظيمياً فى احدى الشركات

الصناعية ، وفى هذا التنظيم يمكن أن نرى بوضوح أن لكل فرد رئيس واحد فقط فمشرف الخط الانتاجى الثالث يرفع تقاريره إلى مدير المصنع ، وهذا الأخير يرفع تقريره عن الخطوط الانتاجية كلها إلى مدير الأنتاج ، الذى يرفع تقريره عن الأنشطة الانتاجية إلى المدير العام.



شكل رقم ٣٢ هيكل تنظيمى لاحدى الشركات الصناعية

٢ – يوضح التسلسل الرئاسى طرق الاتصال الرسمى داخل المنظمة ، وهو ما يعطى نوعا من النظام والضبط للحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمى بين وحدات التنظيم فعلى سبيل المثال إذا أراد أحد العمال فى الخط الانتاجى أن يستدعى أحد الفنيين فى ادارة الصيانة لتصليح أحد الآلات التى يعمل عليها العامل فعليه ، نظرياً ، أن يتصل بمشرف خط الانتاج الذى يتصل بمدير المصنع ، الذى يتصل بمدير الانتاج ، ويتصل هذا الأخير بمدير الصيانة باعتباره أحد مرؤوسيه ويأمره باصلاح الآلة .

وتشير المناقشة السابقة فى النقطتين ١ و٢ أن التطبيق الصارم لمبدأ التسلسل الرئاسى قد يؤدى إلى صعوبات كثيرة لأنه يؤدى إلى اطالة الاجراءات ويعطل العمل . والتطبيق العملى لهذا المبدأ يسمح باختصار

المسافات فى التسلسل الرئاسى . وللتدليل بأمثلة تسوق الحالات التالية المشتقة من شكل رقم ٣٢ :

* مشرف الخط الأنتاجى يستطيع الأتصال مباشرة بمدير الصيانة طلباً للخدمة .
* يتطلب مدير الأفراد من مشرفى خطوط الانتاج بيان اسبوعى بأسماء العمال المنصرفين أثناء العمل بأذن من رؤسائهم وعدد ساعات الانصراف .
* يطلب مدير التمويل من كل الوحدات التنظيمية بالشركة تقديراتهم لجانبى النفقات والايرادات فى خطة العام القادم .
* يطلب مشرفوا خطوط الانتاج معاونة القسم الهندسى فى تصميم وصنع معدات لآلات الانتاج ، وأيضاً فى التغلب على مشكلات القوى المحركة والطاقة .

والأمتثال التطوعى بين أفراد المنظمة أو بين الوحدات التنظيمية فى اختصار المسافات التنظيمية يساعد على انسياب وتدفق وتسيير العمل بسرعة . إلا أنه أحيانا قد لا يمتثل أحد الأفراد إلى طلب فرد آخر فى وحدة تنظيمية أخرى لأنهما لا يقعا على خطة تسلسل رئاسى واحد ، فى هذه الحالة لابد من الرجوع إلى خطوط التسلسل الرئاسى الرسمية . فمثلاً إذا رفض مدير الخط الثانى للانتاج إعارة بعض عماله إلى مدير الخط الأول للانتاج فعلى هذا الأخير أن يرجع إلى رئيسهما المشترك وهو مدير المصنع الذى يستطيع أن يمارس سلطاته على كل منهما فى حل هذه المشكلة .

خامساً : مبدأ تعادل السلطة والمسئولية :

ويعنى هذا المبدأ أنه عند القاء مسئولية أداء عمل معين على عاتق فرد ، فانه يجب أن يعطى السلطة اللازمة لتنفيذها . والسلطة تعنى الحق فى التصرف واتخاذ القرارات والتوجيه والأمر ، أما المسئولية فهى المساءلة والمحاسبة عن استخدام هذه الحقوق والصلاحيات فى تنفيذ العمل وانجازه كما هو مطلوب . وعليه فان مبدأ تعادل السلطة والمسئولية يعنى ، بصورة أخرى ، أن المساءلة عن أداء العمل يجب أن تتساوى مع السلطات والصلاحيات المخولة للفرد .

ومخالفة هذا المبدأ شائعة ومضرة للأعمال ، فقد يقال لأحد الموظفين أن يوزع العمل على باق الأفراد ، وأن يـ [illegible] أعمالهم دورياً للتحقق من انجازهم لها ، وبالرغم من هذه المسئولية الضخمة فانه لا يعطى الحق فى توجيه لوم أو تأديب أحد العمال ، ولا يعطى الحق فى اقتراح مكافأة للبعض منهم . على أن الواقع قد يشير بصعوبة التطبيق الصارم لهذا المبدأ ، فمن تلقى عليه مسئوليات مقدارها ١٠٠ قد يصعب اعطائه ١٠٠ من السلطات فهذه الأخيرة قد تزيد أو تقل عن هذا المقدار ، كما أن القاء المسئولية بصورة مؤقتة لانهاء عمل معين لمدة أيام قد يجعل من الصعب تفويض السلطات لأن ذلك قد يؤدى إلى اضطراب فى فهم « من يختص بماذا » . ولذلك يمكننا أن نقول أنه فى بعض الأحيان قد يتم مخالفة مبدأ تعادل السلطة والمسئولية بنجاح ، إلا أن القاعدة الآمنة هنا أنه لابد من تحقيق هذا التعادل .

سادساً : مبدأ وحدة الأمر :

يعنى هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط . وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أن هناك صعوبة فى تحقيقه أو العمل به . وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة جداً مثل تعزيز وتوكيد مبدأ التسلسل الرئاسى ، ووضوح الاختصاصات بين المرؤوسين ، والقضاء على أى تعارضات أو توترات نفسية داخل العمل ، والقضاء على الضغوط تنشأ من احساس المرؤوس بوجود أكثر من فرد يأمره ويوجهه للعمل .

إلا أن التطبيق قد يشير إلى أن تلك الأعمال التى تحصل على مدخلاتها من أكثر من وجهة ، أو يتم توزيع مخرجاتها إلى أكثر من جهة ، أو يتم تقييم انجازاتها بواسطة أكثر من فرد يصعب تطبيق مبدأ وحدة الأمر فيها .

فسكرتيرة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة تأخذ تعليماتها وأوامرها من جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، بالاضافة إلى تعليمات وأوامر رئيسة السكرتيرات بالكلية . كذا الحال بالنسبة للممرضة الموجودة فى قسم الولادة باحدى المستشفيات والتى قد تتلقى أوامر من أكثر من طبيب ، وأيضاً عامل

الخدمات (الفراش) الذى يتلقى تعليماته من أكثر من جهة .

ويقع المدير المصرى ، وغيره من المديرين ، فى مشكلة أن هناك أجهزة عديدة تطلب منه بيانات ، فهذه بيانات للجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وأخرى للجهاز المركزى للمحاسبات ، وأيضاً للرقابة الادارية ، والنيابة الادارية . وفى سبيل تقييم الأداء المالى لاحدى الشركات تتعدد الأجهزة التى قد تقوم بطلب نفس البيانات ولكن على نماذج واشكال مختلفة مثل وزارة المالية ، ووزارة التخطيط ، والأجهزة المركزية .

ويعتبر المشرفين من أكثر الأفراد تأزماً فى أعمالهم بسبب صعوبة تطبيق مبدأ وحدة الأمر فى أعمالهم . وتتطلب طبيعة أعمالهم أن يرفعوا تقارير إلى رؤسائهم ، ولا ضير أو مساس هنا بمبدأ وحدة الأمر) ، ولكن قد تطلب أجهزة أخرى تقارير ومعلومات قد تكون تعليماتها أو محتواها متضارب ، مثل التقارير المرفوعة إلى إدارة الأفراد وإدارة المشتريات وإدارة الحسابات وإدارة التخطيط والمتابعة وغيرها .

سابعاً : مبدأ تعدد أنواع السلطات :

هناك ٣ أنواع من السلطة :

١ - **السلطة التنفيذية** : وهى تشابه تلك السلطة التى تحدثنا عنها فى مبدأ التسلسل الرئاسى ، ومبدأ وحدة الأمر . وهى تعنى الحق فى التصرف واصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين .

٢ - **السلطة الاستشارية** : وهى الحق فى ابداء النصح والاستشارة وتقديم المعونة والمعلومات والخدمة . وهذا النوع من السلطة لا يحمل فى ثناياه الحق فى الأمر والنهى واتخاذ القرارات .

٣ - **السلطة الوظيفية** : هو نوع من السلطة بين التنفيذى والاستشارى ، وفيه يعطى الشخص الاستشارى سلطة تنفيذية على أفراد وجهات تنفيذية وذلك فى مجالات وظيفية معينة .

ويجب أن يلاحظ أن داخل القسم أو الادارة الواحدة يمارس المدير سلطة

تنفيذية مع مرؤوسيه ، أما بين الوحدات التنظيمية فتظهر العلاقات التنفيذية أو الاستشارية أو الوظيفية .

ونقدم فى السطور التالية مزيد من التوضيح لكل من السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

دور السلطة الاستشارية :

تقدم السلطة الاستشارية العون والتعزيز للسلطة التنفيذية وهناك وحدات تنظيمية استشارية تقدم مثل هذا العون مثل إدارة المشتريات وإدارة الأفراد وإدارة التخطيط وإدارة الصيانة ، وإدارة الرقابة على الجودة ، وإدارة الحسابات الشئون المالية ، وإدارة نظم المعلومات والكمبيوتر ، وغيرها . وتنوع الأدوار التى تلعبها الوحدات الاستشارية فى واحدة أو أكثر من الأدوار التالية :

١ – تقديم النصيحة للتنفيذين .
٢ – تقديم معلومات .
٣ – تحليل معلومات أو وقائع أو مشاكل .
٤ – اقتراح الحلول .

وتعنى هذه الأدوار أن الأفراد أو الجهات الاستشارية تقدم النصيحة ، والخدمة ، والمعونة ، والاستشارة . ويجب أن يلاحظ أنهم لا يتخذون القرارات للأفراد والأجهزة التنفيذية ، بل يساعدهم على التصرف واتخاذ القرارات بصورة سليمة . والمساعدين هم نوع من الاستشاريين ، والألقاب التالية تعبير عن هذا : مساعد رئيس القطاع الانتاجى ، ومستشار رئيس مجلس الادارة لشئون التسويق ، ورئيس مكتب المدير العام . ويظهر هؤلاء المساعدون كلما ارتفعنا إلى أعلى فى المستويات الادارية .

الصراع بين التنفيذين والاستشاريين(١)

هناك صراع دائم بين التنفيذين والاستشاريين ، ويرجع السبب فى ذلك إلى =

(١) لمزيد من التفصيل يمكن النظر فى المراجع التالية :

الآتى :

١ – يشعر التنفيذيون بخطر إنخفاض نفوذهم وسلطتهم من جراء تدخل الاستشاريين بمعرفتهم وخبرتهم المالية .

٢ – يميل بعض التنفيذيين الى المبالغة فى طلب الخدمة والنصح والمشورة للدرجة التى قد تؤدى إلى « زحلقة » الأمر كله للاستشارى ، وهو ما قد يرفضه هذا الأخير .

٣ – يميل بعض الاستشاريين إلى تجاوز حدود النصح والمشورة للدرجة إلى محاولة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ، وهو ما قد يرفضه التنفيذيون .

٤ – يشعر التنفيذيون بأنهم أهم مكانة من الاستشاريين ، وهؤلاء الأخيرين يشعرون بأنهم أدنى مكانة ، ويرجع ذلك إلى أن التنفيذى ذو مساهمة مباشرة فى العملية الانتاجية ويسهل قياس انجازه ، كما أن الانجاز يرجع اليه ، أما الاستشارى فهو يقدم الخدمة والنصح والمشورة فقط ، ويؤدى هذا إلى اشتعال الصراع بينهما .

٥ – يميل الاستشاريون ، بالمقارنة بالتنفيذيين ، إلى أن يكونوا صغار السن ، وذوى تعليم أعلى ، وذوى نزعات شخصية حادة ومهنية راقية ، ويؤدى هذا بالطبع إلى تعزيز الخلاف والصراع بينهما .

٦ – تميل الاجهزة الاستشارية فى وضعها فى خريطة التنظيم إلى أن تكون أقرب إلى المراكز الرئاسية والقيادية وهم أحسن حالاً من التنفيذين فى اتصالهم وعلاقتهم بهذه الرئاسات .

إن حل الخلاف وفض النزاع بين الاستشاريين والتنفيذيين لأمر صعب ، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة التوفيق بينهما وتوطيد أواصر التنسيق والتعاون بينهما .

ونسوق مجموعة من النصائح والاقتراحات لفض النزاع بين الاستشاريين والتنفيذين على النحو التالى :

= Melville Dalton, Men Who Manage N.Y. Wiley, 1959: Chap. 4.; Philip J. Brown and Robert T. Golembiewski. "The Line- Staff Conflict Revisted: An Emprical Study of Organizational Image" Acabemy of Managent Journal. Sep. 1974 406-417

١ – على المنظمة أن توضح الاختصاصات بشكل سمى مكتوب ومعلوم ومفهوم لكل العاملين .
٢ – ندب الاستشاريين المتخصصين للعمل كإستشاريون من وقت لآخر .
٣ – ندب التنفيذيون للعمل كإستشاريون من وقت لآخر .
٤ – إشتراك كل من التنفيذيين والإستشاريين فى مشروعات ومهام مشتركة كتخطيط المشروعات والبرامج وكأعداد الموازنات .
٥ – رفع التقارير التخطيطية والرقابة بصورة مشتركة بين الأجهزة التنفيذية والاستشارية .
٦ – تدريب أو توفير المعرفة لكل من التنفيذيين والاستشاريين عن حدود عمل كل منهما .
٧ – تسهيل وتنظيم عمليات الاتصال بين التنفيذيين والاستشاريين من خلال الاجتماعات واللجان واللقاءات .

دور السلطة الوظيفية :

تعتبر السلطة الوظيفية نوعاً من التطور فى مبادىء التنظيم ، وفيه يتم التقاء كل من الأجهزة التنفيذية والاستشارية فى منتصف الطريق ، حيث يقبل التنفيذى التخلى عن جزء من سلطاته للاستشارى الذى يمد عمله لأكثر من النصح والمشورة . وبمعنى أدق يقوم الاستشارى بأداء أعمال تنفيذية وبصورة دائمة فى مجال وظيفى محدد ، كما يقوم الاستشارى باصدار أوامر وتعليمات للتنفيذيين .

ونسوق فيما يلى بعض الأمثلة للسلطة الوظيفية ، والتى تبين كيف أن الشكل التقليدى للسلطة الاستشارية قد تطور ليأخذ جانباً تنفيذياً :

١ – تقوم إدارة الأفراد باتخاذ إجراءات الاختيار والتدريب وغيرها .
٢ – لا يمكن الشراء من خلال الممارسة بأزيد من ١٠٠ جنيه إلا بموافقة المدير المالى .
٣ – تقوم إدارة المشروعات بشراء كافة المستلزمات الهامة لكل الوحدات

التنظيمية للمشروع .

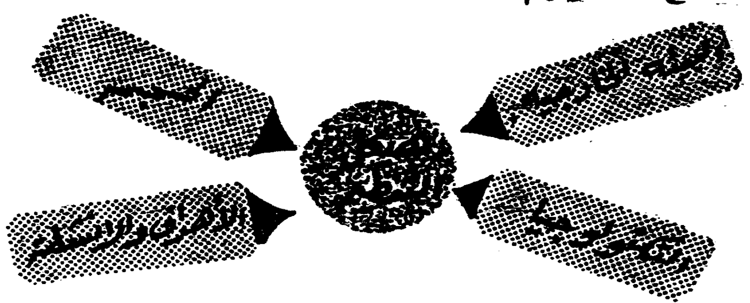
تصميم هيكل التنظيم :

يتأثر شكل هيكل التنظيم بالعديد من المؤثرات ، وتأتى هذه المؤثرات من البيئة التى يعمل فيها المشروع ونوع الأنشطة التى يمارسها المشروع . وفى ضوء هذه المؤثرات يتم أخذ مبادىء التنظيم ، والسابق شرحها ، فى الحسبان عند وضع هيكل التنظيم . ويضمن ذلك التعرف على مهام وواجبات كل وحدة تنظيمية فى شكل توصيف تنظيمى كامل . وبناءاً على هذه المقدمة ، يمكن القول بأن تصميم هيكل التنظيم يمر بثلاث مراحل :

١ – قياس تأثير الظروف البيئية للمشروع .
٢ – تطبيق مبادىء التنظيم ووضع هيكل التنظيم .
٣ – وضع التوصيف التنظيمى .

أولاً : قياس الظروف البيئية :

ويقصد بالظروف البيئية تلك المؤثرات المحيطة بالمشروع ونشاطه . وحيث أن المشروع يعمل فى بيئة معينة ، فلابد أن يأخذ هذه البيئة فى الحسبان عند تصميم الهيكل . وسنعرض فيما يلى لبعض الظروف البيئية ، والتى تظهر بوضوح فى شكل رقم ٣٣ .



شكل رقم ٣٣ الظروف البيئية المؤثرة فى هيكل التنظيم

البيئة الخارجية : يتأثر هيكل التنظيم للمشروع بقيود البيئة الخارجية المفروضة من الدولة والمساهمين والملاك والمستهلكين والموردين . فعلى سبيل المثال ينص القانون المصرى على ضرورة وجود أجهزة تنظيمية فى المصالح الحكومية والهيئات العامة لحل مشاكل وخدمة المواطنين ، وأيضاً أجهزة تنظيمية خاصة بالأمن . وتلقى مثل هذه الأجهزة التنظيمية أعباء وتأثير على شكل هيكل التنظيم ، حيث يجب تحديد تبعيتهم التنظيمية وعلاقاتهم مع باقى الوحدات والادارات والأقسام الموجودة بالمنظمة .

ويمكن وصف البيئة الخارجية ، فى تأثيرها على هيكل التنظيم ، بصورة أخرى ، فقد تتميز البيئة بأنها مستقرة أو متغيرة Stable and dynamic environment . وتتميز البيئة المستقرة باستمرار نسبى فى السوق وانماط الاستهلاك والقوانين السياسية والادارية والاقتصادية أما البيئة المتغيرة فتتميز بأنها حركية ومتقلبة وعرضة للتغيير بالنظر إلى نفس الاعتبارات . وتشير الدراسات[1] إلى أن ذلك يجب أن يؤثر على هيكل التنظيم . فالبيئة المستقرة يناسبها تنظيم محدد الملامح ، وتتضح فيه الاختصاصات بدقة ، وتتسم القواعد والاجرءات بأن لها دور هام فى التنظيم ، وتبرز أهمية الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرئاسى بشكل كبير وتطلق على مثل هذا الهيكل التنظيمى أسم الهيكل الميكانيكى Mechanistic organization ، وهو قريب الشبه بالهيكل البيروقراطى .

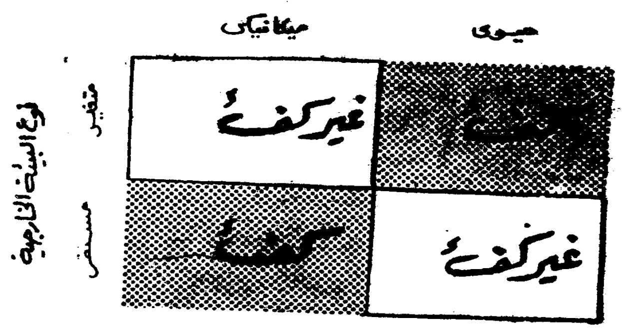
أما البيئة المتغيرة غير المستقرة فيناسبها تنظيم مرن وغير محدد فيه بشكل قاطع على كل من الاختصاصات والأنشطة المسئوليات ، وعدد محدود من القواعد والاجراءات ، ونظام من الرقابة الذاتية يدعمها أنظمة متقدمة من المشاركة وأساليب اتخاذ القرارات الحديثة ، كما يجب أن يشجع النظام الاتصالات الأفقية بين العاملين مع تخفيف حدة تطبيق مبادىء التسلسل الرئاسى ووحدة الأمر وتعادل السلطة والمسئولية ويطلق على مثل هذا الهيكل التنظيم اسم الهيكل

(١) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differntiation, Homewood. III · Irwin, 1969.

الحيوى Organic Organization[1]

ويوضح شكل رقم ٣٤ مدى اعتمادية شكل هيكل التنظيم على خصائص البيئة الخارجية للتنظيم من حيث مدى استقرارها أو تغيرها .

شكل هيكل التنظيم



شكل رقم ٣٤ اعتمادية هيكل التنظيم على البيئة الخارجية

٢ - **التكنولوجيا** : تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة فى أنتاج السلع والخدمات الأساسية للمشروع على الهيكل التنظيمى للمشروع . وللتبسيط يمكن التفرقة بين نوعين من التكنولوجيا والأساليب الفنية . والنوع الأول هو التكنولوجيا الروتينية التى تتصف بأنها ذات أساليب فنية بسيطة وأن عمليات أو أنشطة الانتاج عددها قليل ومتكرر بصورة روتينية . ويمثل الانتاج ذو الحجم الكبير نوعاً من أنواع التكنولوجيا الروتينية ، لأن الأنشطة والعمليات محددة وواضحة ومنمطة وأن الانتاج يتتابع روتينياً لأخراج سلع وخدمات ذات حجم كبير .

أما النوع الثانى من التكنولوجيا غير الروتينية والتى تتصف بأنها مركبة ومعقدة فى العمليات أو الأنشطة الانتاجية ، ولأن هذه العمليات والأنشطة

(1) Tom Burns and G.M. Stalker, **The Management of Inovation**, London Tavistok, 1961.

متنوعة وعديدة وغير نمطية وتتاح السلع حسب الطلب كالسفن والانتاج باللوط وأيضاً خدمات الاستشارة الادارية هى من نوع التكنولوجيا غير الروتينية .

وقد حاول العلماء والباحثين من محاولة التوصل إلى شكل هيكل التنظيم الذى يناسب كل نوع من أنواع التكنولوجيا[1] .
ويوضح شكل رقم ٣٥ أمثلة لكيفية تأثير نوع التكنولوجيا على صفات شكل هيكل التنظيم .

تكنولوجيا روتينية	تكنولوجيا غير روتينية
هيكل تنظيم ميكانيكى	هيكل تنظيم حيوى
- أنشطة محددة بشكل قاطع	- أنشطة محددة ولكن بشكل واسع ومرن
- الخدمات (صيانة و سكرتارية وغيرها) مركزية	- الخدمات غير مركزية
- هياكل السلطة فى المستويات التنظيمية الادنى محددة	- صلاحيات وسلطات واسعة

شكل ٣٥ تأثير نوع التكنولوجيا على شكل هيكل التنظيم

٣ - **الحجم** : بزيادة حجم المشروع قد لا يصبح الهيكل التنظيمى والأنشطة التنظيمية مناسبة الحجم الجديد فعلى سبيل المثال إذا زادت أعمال إحدى المشروعات وتعددت فروعه ، قد يؤدى هذا إلى تخصيص واستحداث وحدات تنظيمية جديدة ترعى شئون هذه الفروع المنتشرة . كما قد يؤدى هذا إلى

(١) Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press; James D. THompsan, Organization in Action, N.Y Mcgraw-Hill, 1967; Charles perrow, Organizational Analysis: Sociological View (Belmont, Calif.. Brooks/Cole, 1970; and Bernard C. Reimann. "A Comparative Analysis of Research on Technology and Structure," Journal of Management, 5, 1976: 167-192.

الاتجاه إلى ناحية اللامركزية فى أدارة الفروع والأقسام ومنحها مزيد من الاختصاصات والصلاحيات .

٤ - **الأهداف والأنشطة** : قد تتغير أهداف المنظمة من فترة لأخرى وتبعاً لذلك تتأثر الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف خذ على سبيل المثال منظمة مثل محافظة الأسكندرية تحولت الأهتمامات والأهداف فيما مؤخراً إلى رفع المعاناة عن كاهل الشعب السكندرى ، مما حذا بها إلى الدخول فى أنشطة خاصة بالأمن الغذائى كتربية الدواجن والعجول والأسماك وهى أنشطة تجارية لم تتعود المحافظة على القيام بها ، ويستلزم ذلك استحداث هياكل وأقسام وإدارات جديدة ، مع اعطاءها مزيد من الحرية فى التصرف مما قد يعنى الاتجاه إلى المركزية فى الادارة .

ودخول المشروع فى معاملات وأعمال صناعية أو تجارية أو خدمية متنوعة ، كشركة عثمان أحمد عثمان ، يعنى ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية مركبة مثل الهياكل القطاعية للتنظيم(١) Divisionalized Structure والشركات القابضةHolding Company وكلا من هذين النوعين من التنظيم يعتمد على إعطاء صلاحيات شبه مطلقة لكل قطاع الذى يشرف على مجال أعمال مستقل (والقطاع قد يكون شركة لها ذاتيها وإن كانت تنتمى لشركة أكبر تحتويها) . ويكون لكل قطاع أو شركة تابعة أهدافها وأنشطتها ومواردها المالية والأفراد والآلات المستقلة عن القطاعات أو الشركات الأخرى ، وتعتبر كل واحدة منها مراكز للربح Profit centers مستقلة عن بعضها البعض : أى أن التصرفات المالية والأرباح والتقييم المالى والاقتصادى للقطاع أو الشركة يتم باستقلال عن الشركة الأم أو القابضة . إلا أن هذه الأخيرة تقوم من فترة لأخرى بتحديد الاستراتيجيات الخاصة بالقطاعات والشركات التابعة على الأخص فيما يمس ما هى السلع المنتجة ، وما هو أسلوب تخصيص وتوزيع موارد الشركة الأم أو

(١) تختلف الهياكل القطاعية عن أشكاله حديثة تأخذها بعض شركات القطاع العام المصرية وتأخذ مسمى قطاعى فقد استحدث فيها مسميات جديدة مثل قطاع الأنتاج وقطاع الشئون التجارية ، وقطاع الشئون المالية ، وقطاع الشئون الادارية ، وفى واقع الأمر هذا ليس بتنظيم قطاعى بل هو تنظيم وظيفى « من محادثة مع أ د. أحمد صقر عاشور »

القابضة ، وماهى أسواق التوزيع ... الخ

وللتبسيط ، يقدم شكل رقم ٣٥ توضيحاً للعلاقة بين أهداف وأنشطة المشروع وهيكله التنظيمى ، ويُرى فى هذا الشكل أنه كلما تعددت الأنشطة الانتاجية وأعمال ومعاملات المشروع كلما أدى هذا إلى ميل ناحية التنظيم القطاعى والشركات القابضة وإلى مزيد من اللامركزية .

الأهداف والأنشطة

	هدف ونشاط انتاجى واحد	أهداف ومعاملات وأنشطة عديدة
شكل هيكل التنظيم	وظيفى	قطاعى ، وشركات قابضة
درجة المركزية	مركزية	لا مركزية

شكل رقم ٣٥ : تأثير الأهداف والأنشطة على تنظيم المشروع

ثانياً : تطبيق مبادىء التنظيم ووضع الهيكل :

تكلمنا فيما سبق عن سبعة من المبادىء (أو الأقمار) التنظيمية الهامة وهى : التقسيم لادارات ، والتخصص وتقسيم العمل ، ونطاق الاشراف ، والتسلسل الرئاسى ، وتعادل السلطة والمسئولية ، ووحدة الأمر ، وتعدد أنواع السلطات . ويبدو أن أهم مبدأين هما التخصص وتقسيم العمل ، والتقسيم لادارات . فهما يهتمان بضرورة تقسيم الأنشطة ، واتباع منطق معين فى تقسيمها إلى إدارات .

وينتهى الأمر بالشخص القائم بعملية التنظيم إلى التجريب النظرى لعدة هياكل . فهو يتخيل ويضع أمامه عدة هياكل بديلة ، ويدرس على هذه الهياكل مدى سهولة أو صعوبة الاضطلاع بالأنشطة الرئيسية فى المشروع ، وماهى مشاكل وعيوب ، وبالطبع ماهى مزايا كل تنظيم بديل حتى يمكن أن نخلص فى النهاية إلى شكل الهيكل التنظيمى الأفضل .

إلا أننا يجب أن نلاحظ أن وضع خريطة هيكل التنظيم يجب أن يتبعها محاولة لوصف تفصيلى لهذا التنظيم ، وهو ما سيكون فى القسم ثالثاً . والنظرة المجردة لخريطة التنظيم قد تظهر أشياء ، ولا تظهر أشياء أخرى . ويوضح شكل رقم ٣٦ مقابلة بين ما تظهره ولا تظهره خريطة التنظيم[١] .

ما تظهره خريطة التنظيم	مالا تظهره خريطة التنظيم
١ – تظهر طريقة التقسيم لادارات على أساس وظيفى أو جغرافى أو غيره	١ – لا تظهر درجات السلطة والمسئولية الملقاة على عاتق الادارات والأفراد
٢ – تظهر أسلوب التخصص وتقسيم العمل	٢ – لا تظهر الفرق بين علاقات السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية وشكل أنسيابها
٣ – تحدد طبيعة الأنشطة الواجب أدائها	٣ – لاتظهر كل خطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
٤ – تحدد أى من الوحدات يتبع أى من الوحدات	٤ – لا تظهر ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى
٥ – تظهر المستويات الادارية والتنظيمية حيث عددها ونوعها .	٥ – لا تظهر كل العلاقات المحتملة بين كل الوحدات التنظيمية .

شكل رقم **٣٦** ما تظهره خريطة التنظيم

ثالثاً : وضع التوصيف التنظيمى :

يلى وضع وتصميم خريطة التنظيم محاولة وصف تفصيلى لكل وحدة تنظيمية وما يتبعها من وحدات تنظيمية فرعية . ويعتبر هذا التوصيف بمثابة الدليل التنظيمى للمشروع ، والذى يمكن الرجوع اليه فى تحديد الاختصاصات والعلاقات التنظيمية . ويخدم التوصيف أغراضاً أخرى سنشير إليها عرضاً عند الحديث عن مكونات التوصيف التنظيم .

ويتكون التوصيف التنظيمى ، فى وضعه المثالى ، من عدة عناصر واجزاء هى كالآتى :

(١) Christina Christenson, et al. op. cit.: 43

١ - مقدمة عن التبعية التنظيمية للوحدة المعنية بالتوصيف ، والنشاط الأساسى لها .

٢ - الخريطة التفصيلية للمشروع ولكل ة تنظيمية على حدة مع وصف كتابى للتسلسل الرئاسى والتبعية التنظيمية بين الوحدات المختلفة .

٣ - وصف مسهب لاختصاصات ومهام ومجالات عمل الوحدة التنظيمية المعنية بالتوصيف .

٤ - شرح لمؤشرات الأداء (أو معايير الانجاز) التى ستسأل الوحدة المعنية بالتوصيف عن انجازها . ويتم متابعة أعمال والرقابة على نتائج التنفيذ للوجوه بناءاً على هذه المؤشرات والمعايير .

٥ - وصف لأهم العلاقات التنظيمية بين الوحدات والوحدات الأخرى مثل علاقات تبادل الرأى والأمداد بالبيانات أو التزويد بها ، وعلاقات المتابعة والرقابة ، والنصح والخدمة والمشورة ، والعلاقات الوظيفية المختلفة .

٦ - وصف لطبيعة البيانات والمستندات الداخلة إلى والخارجة من الوحدات التنظيمية ، ووصف لجهات التوريد أو التصدير لهذه البيانات ، مع شرح لعلاقات البيانات والمستندات بأداء الوحدة التنظيمية المعنية بالتوصيف .

تصميم الهيكل الوظيفى :

يعنى تصميم الهيكل الوظيفى عدة أشياء ، أولها هو تصميم الوظائف ، وثانيها هو التعبير عن تصميم الوظائف فى شكل توصيف للوظائف أو كما يشاع فى شكل « بطاقة وصف » وثالثاً هو تحديد عدد العاملين بداخل كل وظيفة ، أو كما يشاع بتحديد المقررات الوظيفية .

أولاً : تصميم الوظائف :

كما يتأثر تصميم التنظيم باعتبارات عديدة ، فان تصميم الوظائف يتأثر بالمثل بالعديد من الاعتبارات من أهمها نوع أو محتوى النشاط الذى تؤديه الوظيفة ، ونوع التكنولوجيا والأساليب الفنية المستخدمة ، وغيرها من المؤثرات وعلى هذا فان الوظيفة فى تصميمها قد تصمم لأن تكون روتينية أو غير روتينية .

ويبدأ تصميم الوظائف بنوع من التحليل يسمى بتحليل العمل أو تحليل الوظائف Job Analysis ، الذى يهتم بمحاولة التعرف على مكونات الأوامر .

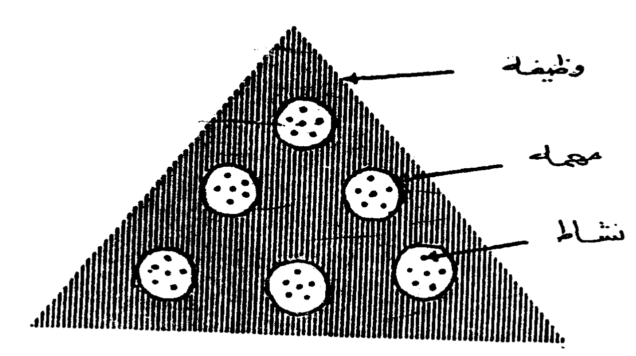
ويمر تحليل العمل بعدة خطوات كالآتى :

١ – جمع بيانات مبدئية عن الوظيفة وموقعها التنظيمى والأنشطة الرئيسية فيها وهدفها وعلاقاتها بباق الوظائف الأخرى .

٢ – جمع بيانات من العاملين الذين يشغلون الوظيفة أو من رؤسائهم أو مرؤوسيهم عن الأنشطة التى تؤدى ، وزمن أداء كل نشاط ، وعلاقة الأنشطة ببعضها البعض ، وتتابع هذه الأنشطة ، وأهميتها . وقد يتم جمع البيانات إما بقائمة أسئلة أو بمقابلات شخصية ، وقد يستعان أحياناً بكاميرات تصوير ، وساعات ميقاتية وأدوات قياس مسافات ووزن فى التعرف على الجوانب المختلفة لأداء النشاط .

٣ – تحليل البيانات للتعرف على كيف أن هذه الأنشطة يمكنها أن تكون مهام وواجبات عمل مستقلة . يتم تجميع هذه الأنشطة على أساس التشابه أو متتابعة يمكنها أن تكون مهمة من مهام أو واجب من واجبات العمل . ويبين شكل رقم ٣٧ العلاقة بين الأنشطة والمهام والوظائف .

٤ – وضع بطاقة الوصف الوظيفى التى تصف واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها ، وسنطرق ذلك فى الجزء « ثانياً » .



شكل رقم ٣٧ كل مجموعة أنشطة تكون مهمة وكل مجموعة مهام تكون وظيفية

ويتدخل الادارى القائم بتصميم الوظيفة ، من خلال تجميعه للأنشطة في مهام ، ومن خلال تجميعه لعدد من المهام فى وظيفة ، ومن خلال التأثير على اعتبارات معينة ، من التأثير على سلوك وحماس شاغل الوظيفة .

وتشير البحوث إلى أن هناك خمسة جوانب لتصميم الوظيفة يستطيع القائم بتحليل وتوصيف الوظيفة (أى تصميمها) أن يؤثر على هذا التصميم . وهذه الجوانب الخمسة هى[١] :

١ – مدى التنوع فى المهارات اللازمة لأداء العمل .
٢ – مدى إمكانية الأنتهاء من عملية أو هدف متكامل من خلال العمل . فتجميع راديو ترانزستور متكامل يختلف عن تجميع عشر وحدات أستقبال فى عشرة راديوهات .
٣ – مدى تأثير أداء الوظيفة على أداء وظائف أخرى . فالمسئول المالى الخاص باصدار الشيكات له تأثير قوى على كثير من الوظائف الأخرى .
٤ – درجة الاستقلال التى تتمتع بها الوظيفة .
٥ – درجة المعلومات التى يحصل عليها القائم بالوظيفة عن مدى انجازه فى العمل .

وتشير البحوث والدراسات إلى أنه كلما توافرت الخمسة جوانب بشكل طيب وعالى كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بأن عملهم ذو قيمة ، وأنهم مسئولون عنه ، وأنهم على علم بمجريات الأمور فيه . ويؤدى هذا إلى أداء ورضاء عالى فى الوظيفة .

والشخص القائم بتصميم الوظيفة عليه أن يأخذ هذه الاعتبارات فى الحسبان عند هذا التصميم .

ويقدم شكل رقم ٣٨ بعض النصائح السريعة عند تصميم عمل المرؤوسين

(١) J. Richard Hackman and Greg Oldham, Work Redesign, Reading, Mass.: Addison- Wesley, 1980

بالشكل الذى يجعلهم يحسون بأهمية وظائفهم ويقضى على الشعور برتابة هذه الوظائف[1] .

المبدأ	الدافع المثار	أمثلة
١ – خفف من رقابتك على المرؤوسين واجعلهم مسئولين عن أعمالهم	الشعور بالمسئولية	العامل يحصل على الأدوات المكتبية من مخزن المهمات ، ويحتفظ بكشف شهرى قابل للمراجعة .
٢ – اعطى عملاً متكاملاً للفرد	الشعور بالمسئولية والانجاز	عامل الصيانة مسئول عن عنابر بأكملها ، وليس عن آلات معينة
٣ – زود المرؤوسين بنتائج عملهم	المعرفة والتقدير	عدد أثواب النسيج فى الاسبوع ، عدد الخطابات والملفات المنتهى منها
٤ – أضف مهام جديدة وصعبة لأداء الفرد	النمو والحاجة للتعلم	استخدام آلة أو جهاز جديد ، استخدام آلة حاسبة أو آلة كاتبة .
٥ – إيكال مهام خاصة	المسئولية والنمو	ندب الفرد لحل مشكلة معينة
٦ – أمنح مزيد من السلطة	المسئولية والتقدير	أذون الانصراف المبكر تكون من سلطة الرئيس المباشر
٧ – عظّم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم	المسئولية والتقدير المسئولية والتقدير	محاسبة عاملة الآلة الكاتبة عن الأخطاء وبشدة

شكل ٣٨ نصائح فى تصميم وظائف المرؤوسين

(١) بتصرف من المصدر التالى
James R.H. White, Successful Sapervision, (London: McGraw-Hill, 1975: 18-23.

ثانياً : توصيف الوظائف :

يلى تصميم الوظيفة توصيفها كتابياً . ويتم التوصيف فى بطاقة تسمى بطاقة الوصف . وتشمل هذه البطاقة على المعلومات التالية :

١ – أسم الوظيفة .

٢ – المستوى الرئاسى الذى تتبعه .

٣ – نطاق الاشراف للوظيفة .

٤ – هدف وطبيعة المهام التى تؤدى فى الوظيفة .

٥ – وصف تفصيلى للمهام وواجبات العمل فى هذه الوظيفة (وهو من أهم أجزاء بطاقة الوصف) .

٦ – مواصفات شاغل الوظيفة . وقد يطلق عليها شروط التعيين لشغل الوظيفة .

٧ – معايير الأداء ومؤشرات الانجاز لشاغل الوظيفة ، أى ما هى نواتج العمل وانجازاته .

ويقدم شكل رقم ٣٩ نموذجاً (مختصراً) لبطاقة وصف لوظيفة اخصائى فهرسة وتصنيف فى احدى المكتبات العلمية .

هيئة البحث العلمى
الوظيفة : اخصائى فهرسة وتصنيف
المستوى الرئاسى التابع له : مدير المكتبة
المستويات التابعة للوظيفة : ٢ من المكتبة وواحد اخصائى حديث

مهام وواجبات العمل :

١ – مراجعة المطبوعات الواردة من وحدة التزويد .
٢ – الاشراف على اعداد بطاقات الفهرسة المختلفة .
٣ – الاشراف على اعداد وصيانة وتحديث بطاقات الفهرسة .
٤ – اعداد قوائم ورؤوس الموضوعات المتخصصة .
٥ – اعداد قوائم الاضافات من المراجع الجديدة .
٦ – مساعدة رئيس المكتبة فيما يمس الفهرسة والتصنيف .
٧ – مايسند إليه من أعمال أخرى مشابهة .

مواصفات شاغل الوظيفة :

١ – ليسانس مكتبات .
٢ – خبرة فى مجال العمل لاتقل عن ٣ سنوات .
٣ – معرفة جيدة باللغة الانجليزية .
٤ – معرفة جيدة بالآلة الكاتبة عربى/ انجليزى .

مؤشرات الأداء :

١ – مراجعة ١٥٠٠ كتاب سنوياً .
٢ – فهرسة ١٥٠٠ كتاب سنوياً .
٣ – اعداد قائمة رؤوس موضوعات ١٥٠٠ كتاب سنوياً .
٤ – اعداد ٤ قوائم بالاضافات الجديدة سنوياً .
٥ – كتابة ٣ بطاقات لكل كتاب يتم فهرسته .
٦ – صيانة الفهارس .

شكل رقم ٣٩ بطاقة وصف

ثالثاً : تحديد عدد العاملين بكل وظيفة (المقررات الوظيفية)

بعد تحديد عدد الوظائف وتصميمها وتوصيفها يتبقى تحديد عدد العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة . ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الاجمالى فى هذه الوظيفة وعبء العمل الذى يستطيع أن يقوم به الفرد العادى داخل هذه الوظيفة . ونستخدم هنا المعادلة الآتية :

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الاجمالى فى الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذى يقوم به الفرد}}$$

مثال :

إذا كانت مكتبة هيئة البحث العلمى تتلقى ٥٠٠٠ كتاب سنوياً وكانت أعمال الفهرسة والتصنيف ، ومعدلات الأداء كالآتى :

- مراجعة الكتب الجديدة : ٢ دقيقة للكتاب
- فهرسة الكتب الجديدة واعداد بطاقات لها : ٣٠ دقيقة للكتاب
- اعداد قائمة رؤوس موضوعات : ٢ دقيقة للكتاب
- اعداد قوائم الاضافة الجديدة : ١٠ ساعات شهرياً
- مراجعة البطاقات (٣ بطاقات لكل كتاب) : ١ دقيقة للبطاقة
- صيانة الفهارس : ٣٠ دقيقة فى اليوم

فما هو عدد الاخصائيين لأعمال الفهرسة والتصنيف الواجب توافرهم فى وظيفة اخصائيين فهرسة وتصنيف .

الحـل :

لا بد من تحويل البيانات السابقة إلى عبء عمل إجمالى من خلال التعرف على عدد ساعات العمل الأجمالى فى السنة واللازم لأداء أعمال الفهرسة والتصنيف . ثم لابد من التعرف على عدد ساعات العمل التى يعملها الأخصائى الواحد فى السنة . وبقسمة الاول على الثانى يمكن التعرف على عدد الأخصائيين اللازمين لشغلهم وظائف الفهرسة والتصنيف بمكتبة هيئة البحث العلمى .

أولاً : حساب عبء العمل الاجمالى . يمكن تحويل البيانات الموجودة بالمثال إلى عدد ساعات فى السنة كالآتى وكما يتضح فى شكل رقم ٤٠ :

وصف العمل	عبء العمل	معدل الأداء	الزمن اللازم ساعة/سنة
مراجعة ..	٥٠٠٠ كتاب/سنة	٢ دقيقة/كتاب	١٦٧
فهرسة ..	٥٠٠٠ « «	٣٠ « «	٢٥٠٠
قائمة رؤوس	٥٠٠٠ « «	٢ « «	١٦٧
قوائم أضافة	١٠ ساعة/شهر		١٢٠
بطاقات	١٥٠٠٠ كتاب/شهر	١ دقيقة/كتاب	٢٥٠
صيانة	٣٠ دقيقة/يوم		١٠٠
مجموع			٣٣٠٤

شكل رقم ٤٠ عبء العمل ومعدلات الأداء

ثانياً : يتم حساب عدد ساعات العمل لأخصائى الفهرسة والتصنيف الواحد بعد اقتطاع يوم عطلة فى نهاية الأسبوع ، وشهر أجازة اعتيادية وأسبوعين أجازات عارضة ومرضية ، والأجازات الرسمية بالدول يتبقى ٢٦٠ يوم عمل سنوياً × ٧ ساعات عمل يوميات ١٨٢٠ ساعة عمل سنوياً للفرد .

ثالثاً : تطبيق المعادلة $\frac{\text{عبء العمل الاجمالى}}{\text{عبء العمل للفرد}}$

$$= \frac{٣٣٠٤}{١٨٢٠}$$

$$= ١,٨$$

فرد

أى أننا يمكن أن نقول أنه مطلوب فردين تقريباً فى وظيفة فهرسة وتصنيف .

خلاصة :

١ - التنظيم هو تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية ووظائف تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين بغرض تحقيق هدف المشروع .

٢ - يعنى مبدأ التقسيم لادارات محاولة تجميع أنشطة المشروع على أساس منطقى ، وهناك العديد من هذه الاسس مثل : الجغرافى ، والوظيفى ، والآلات ، والسلع ، وغيرها .

٣ - يعنى مبدأ التخصص وتقسيم العمل هو أن يؤدى الفرد عملاً محدداً وصغيراً وأن يكون الفرد مستعداً ومدرباً فنياً على أداء هذا العمل .

٤ - نطاق الأشراف « أى عدد العاملين الذى يمكن أن يشرف عليهم فرد واحد » يحدد عدد العلاقات المحتملة فى هذا النطاق ، كما يؤثر على شكل التنظيم بجعله مسطحاً أو طويلاً .

٥ - لابد أن تناسب وتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل لتحدد سلطات ومسئوليات كل فرد عبر المستويات التنظيمية .

٦ - لابد أن تتعادل السلطة مع المسئولية وإلا ارتبكت العلاقات التنظيمية .

٧ - وحدة الأمر مبدأ يركز على أن الفرد يجب ألا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد .

٨ - تتعدد السلطات فهناك السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية .

٩ - يتأثر تصميم هيكل التنظيم بالعناصر البيئية المحيطة مثل التكنولوجيا وحجم التنظيم ، والأهداف والأنشطة التنظيمية .

١٠ - يتأثر أيضاً تصميم هيكل التنظيم بمبادىء التنظيم .

١١ - تصميم الوظائف يعنى الأنشطة فى المهام والواجبات التى تتجمع فى شكل وظيفة متكاملة .

١٢ - توصيف الوظيفة هو تعبير رسمى مكتوب عن تصميم الوظيفة ، ويحوى واجبات ومسئوليات الوظيفة ، ومواصفات شاغل الوظيفة ، ومعايير أدائها .

١٣ - يتم تحديد عدد العاملين فى كل وظيفة (المقررات الوظيفية) بقسمة عبء العمل الاجمالى فى الوظيفة على معدل الأداء الذى يستطيع الفرد القيام به .

ملحق الفصل الخامس
كيف تستخدم مبادىء التنظيم

ويتناول هذا الملحق مجموعة من التطبيقات العملية لمبادىء التنظيم . وتهدف هذه التطبيقات إلى رفع مهارات القارىء الدراسى أو المدير فى النواحى التنظيمية . وتواجه المدير بصورة دائمة مشكلة أنه مزدحم بالعمل ولا يستطيع أن ينجزها ، وأن عليه أن يبقى ساعات إضافية فى العمل فى محاولة للانتهاء منها ، وتظهر فى هذه المشكلة إمكانية أستخدام مبادىء التنظيم بوسيلتين : الأول : تعنى بتفويض السلطة للمرؤوسين ، والثانية : تعنى بتنظيم (أو إدارة) الوقت . وتواجه المديرون مشكلة أخرى هى تعقد الاجراءات وعدم أنسيابها بالشكل الذى يتيح أعلى أنتاجية . والحل فى هذه الحالة متمثل من وجهة نظر مبادىء التنظيم فيما يسمى بتبسيط العمل والاجراءات . والمتعامل مع التنظيم لابد أن يعترف بظاهرة التنظيميات غير الرسمية ، وكيف أنها تؤثر جداً على الأداء التنظيمى . كما يجب ألا يفوته ضرورة الاعتراف بتلك العلاقات السياسية الدائرة فى التنظيم بين الرؤساء والمرؤوسين . ونقدم فى هذا المجال الأخير مجموعة نصائح لكيفية التعامل بين هؤلاء الرؤساء ومرئوسيهم .

وبناء على هذه المقدمة سنتناول الموضوعات التطبيقية الآتية لمبادىء التنظيم :

١ – تفويض السلطة .
٢ – تبسيط العمل والاجراءات .
٣ – تنظيم الوقت .
٤ – التنظيم غير الرسمى .
٥ – العلاقات السياسية بين الرؤساء والمرؤوسين .

أولاً : تفويض السلطة :

يواجه المديرون بصورة دائمة مشكلة انشغالهم الدائم ، وأن ليس لديهم الوقت الكافى للانتهاء من كل الأعمال المتراكمة على مكاتبهم .

ومبادىء الادارة والتنظيم تقدم الحل البسيط والعملى لذلك وهو تفويض السلطة .

ويعنى تفويض السلطة قيام الرئيس بتحديد المهام الواجب أن يقوم بها أحد مرؤوسيه ، واعطاءه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل . وبصورة أخرى يمكن القول بأن معنى تفويض السلطة يتبلور فى أعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزءاً من عمل مفروض أو تعود القيام به ، ويتبع هذا منح المرؤوس الحق فى اتخاذ قرارات واصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل . ويتبع هذا أيضاً ضرورة مساءلة المرؤوس عن مدى استخدامه لهذه السلطة فى تنفيذ العمل وانجازه .

لماذا يجب أن تنمى قدرتك على تفويض سلطاتك ؟

تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه المديرون ، أو أن يتدرب عليه . وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكن المدير من القيام بأعباء عمله كلها . فإذا تساءلنا مرة أخرى لماذا يجب عليك كمدير أن تفوض جزءاً من سلطاتك ؟

تكون الأجابة كالآتى :

١ - لأنه ليس لديك الوقت الكافى للقيام بكل العمل .
٢ - لأن وظيفتك الأساسية هى الادارة وليس التنفيذ .
٣ - لأنه لا يمكنك القيام بأعمال كل مرؤوسيك .
٤ - لأن مرؤوسيك هم أقرب الناس لمشاكلهم وبالتالى هم أقدر على حلها .
٥ - لأن التفويض يُظهر ثقتك واحترامك لمرؤوسيك .
٦ - لأن التفويض خطوة ممتازة لتدريب وتنمية صف ثان من المرؤوسين .

أى من الأعمال والسلطات تقوم بتفويضها ؟[1]

يقوم المدير الناجح بتفويض الأعمال والسلطات التى يشعر أن مرؤوسيه

(١) Chrisrina Chistinson, Op. Cit. 73-74.

قادرين بكفاءة على القيام بها . ويحتفظ هو بباقى الاعمال التى لا يجب أو لا يقدر على المرؤوسين القيام بها . وتقوم الأسئلة التالية كبديلة لتحليل يتعرف من خلاله المدير على تلك الأعمال التى يجب (أو لا يجب) تفويضها :

١ - ما هى الأعمال المطلوب أن تقوم بها فى عملك ؟

٢ - من من مرؤوسيك يستطيع الآن القيام بهذه الأعمال ؟

٣ - مَن من مرؤوسيك يستطيع لاحقاً القيام بهذه الأعمال بعد تدريبه ؟

ويمكن للمدير أن يجيب على الأسئلة السابقة فى ورقة أمامه تشابه نموذجاً موجوداً فى شكل رقم ٤١ :

الأعمال المطلوب القيام بها	من يستطيع القيام بها الآن	من يستطيع القيام بها لاحقاً بعد تدريبه
توزيع الأعمال على رؤساء الأقسام		
الرقابة على عينة من الانتاج للتحقق من الجودة	كل رؤساء الاقسام	
طلب مستلزمات الإنتاج والمهمات المكتبية		حسن حسونة سكرتير القسم
تقيم أداء المرؤوسين	كل رؤساء الأقسام	
طلب عمال الصيانة فى حالة وجود اعطال	كل رؤساء الأقسام	
أعمال الصيانة والأمن الصناعى داخل القسم	على عليوه مساعد مدير الادارة	
اقتراح الحوافز للمرؤوسين		كل رؤساء الأقسام
اقتراح برامج التدريب اللازمة للمرؤوسين		كل رؤساء الأقسام

شكل رقم ٤٠ تحديد الأعمال والسلطات الواجب تفويضها

متى تقوم (أو لا تقوم) بالتفويض ؟

النقاط التالية تشرح باختصار تلك الظروف التى تشجع المديرين على تفويض سلطاتهم وأعمالهم . ويستطيع القارىء بفطنته أن يتبين الظروف التى

نقيد .. رؤية المدير فى ألا يفوض سلطته هى عكس تلك التى تشجعه على التفويض .

١ - عندما يكون هناك وقت محدد وغير كاف للقيام بجميع الأعمال الاشرافية والادارية .

٢ - عندما يمكن تحسين جودة القرار والأداء من خلال مشاركة أكبر عدد ممكن من المرؤوسين .

٣ - عندما يرغب فى تنمية مهارات وتدريب مرؤوسيه .

٤ - عندما يرغب المرؤوسون فى تقبل مسئوليات جديدة والاضطلاع بأعمال ومهام متنوعة من وقت لآخر .

٥ - عندما يقدر المرؤوسون على أداء هذه الأعمال التى يرغبون فى الاضطلاع بها .

٦ - عندما يكون هناك ثقة بين المدير ومرؤوسيه .

فاذا كانت الظروف السابقة مواتية وتسمح بتفويض السلطة ، فعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة قبل تفويض جزء من أعماله :

١ - ما هى الخبرات التى يود إعطاءها لمرؤوسيه لتنمية قدراتهم ؟

٢ - ما هى الأعمال التى يمكن تفويضها لهم ، بحيث تكون ذات صلة بأعمالهم الحالية ؟

٣ - ما هى الأعمال المتوقعة أن ينجح فيها المرؤوس إن تمت تفويضها إليه ؟

٤ - ما هى الأعمال التى يمكن تفويضها ، والتى تناسب قدرات المرؤوس ؟

٥ - ما هى الأعمال التى يمكن تفويضها ، والتى تثير قدراً من التحدى والرغبة فى العمل لدى المرؤوس ؟

٦ - ما هو ذلك التسلسل المثالى فى الأعمال التى يمكن تفويضها تدريجياً للمرؤوس ؟

نصائح وإرشادات عن تفويض السلطة :

بعد الاجابة على الأسئلة الستة السابقة ، وأيضاً الأخذ فى الحسبان جميع

الاعتبارات السالف الاشارة إليها فى هذا الجزء ، تستطيع أن توجه لك ، باعتبار أحد المديرين ، النصائح والارشادات السريعة التالية بصدد تفويضك لسلطاتك :

١ – فوض العمل أداءاً وتفكيراً . أى أعط فرصة للمرؤوس أن يتبين بتفكيره طريقة العمل والأداء المثالية والتى تناسبه .

٢ – توقع خطأ فى التنفيذ . وهذا يعنى أن ممارسة السلطة المفوضة حديثاً قد تؤدى بالمرؤوس إلى اللبس أو الوقوع فى خطأ . وبالتالى إن قمت بتفويض السلطة لأحد مرؤوسيك فعليك أن تفوض الحق فى الوقوع فى الخطأ .

٣ – قف بجانب مرؤوسيك عندما يتخذ قرار ، وتقبل المسئولية عنه . ويؤدى هذا إلى تشجيع المرؤوسين وتنمية قدراتهم على تحمل المسئولية مستقبلاً .

٤ – اربط التفويض بالتدريب . وأنت قادم على التفويض ، قم بتدريب مرؤوسيك على القيام بالعمل على خير وجه .

٥ – شجع مرؤوسيك على التفكير فى مشاكل عملهم . يؤدى هذا إلى تنمية قدراتهم على تحمل المسئولية فى المستقبل .

٦ – إذا تداخلت الأعمال ، فوضح هذا التداخل عند التفويض ، وحل أى تعارض .

٧ – لا تقف على رأس مرؤوسيك الذين فوضت لهم السلطة .

٨ – فوض السلطة لكل مرؤوسيك ، إجعل مرؤوسيك يشعرون بالعدالة بالنظر إلى معاملتك معهم .

٩ – وضح صلاحيات واختصاصات كل فرد عند التفويض . أى حدد حقوق وسلطات وأيضاً مسئوليات كل فرد من مرؤوسيك .

١٠ – حدد أنسب وقت تقوم فيه بالتفويض . ومن أمثلة هذه الأوقات والظروف للتفويض ما يلى :

عندما يأتى لقسمك مرؤوس جديد .

عندما يتم استحداث قسم أو وحدة أو وظيفة جديدة فى قسمك

عندما يتم إحداث تغييرات فى الممارسات الفنية والادارية داخل قسمك .

١١ – فوض بالتدريج . قم بايكال المهام والأعمال وتفويض السلطة شيئاً فشيئاً ، والأسهل قبل الأصعب .

١٢ – كن صبوراً مع من تفوض السلطة إليهم .

١٣ – طبق الادارة بالاستثناء عند تفويضك للسلطة . أى أن الأعمال الطارئة والصعبة والغريبة وغير المتكررة يجب أن تستثنى من عملية التفويض وأن يتم تصعيدها إلى الرئيس المباشر .

ثانياً : تبسيط العمل والاجراءات :

يواجه المديرون مشكلة عدم انسياب العمل وتعقد الاجراءات كثرة الشكوى من تعطل العمل . ويرجع الحل فى كثير من الظروف إلى ما يعرف بتبسيط العمل والاجراءات . ويقصد بتبسيط العمل والاجراءات تلك الأنشطة التى تجعل العمل أسهل وأبسط وأدق واسرع من خلال استبعاد الزائد من المجهود البشرى ، والطاقة ، والوقت ، والمساحة ، والمواد ، والآلات .

ويعتمد تبسيط العمل والاجراءات على استخدام المنطق العقلى البسيط ، المعتمد على التفكير المنظم فى إيجاد علاقات واضحة بين الأنشطة والمهام المكونة للعمل بغرض اساسى هو تحسينه . ويجب أن يلاحظ أن أحسن طريقة للعمل لا تعنى أن تكون أسرعها ، فربما تؤدى السرعة إلى عدم الدقة وهو أمر له علاقة كبيرة بحسن أداء العمل . وتبسيط العمل والاجراءات قد يعنى استبعاد الحركات التى لا داعى لها فى العمل ، أو تخفيض عدد المستندات ، أو تركيز العمل فى حجرة واحدة بدلاً من تشتتهم فى حجرات مختلفة ، أو ما شابه ذلك .

خطوات تبسيط العمل والاجراءات[1] :

يمر تبسيط العمل والاجراءات بالخطوات التالية :

(١) بتصرف من المصدر التالى :

١ – أختر العمل أو المهمة التى تحتاج إلى تبسيط .
٢ – إجمع وسجل بيانات عن هذا العمل .
٣ – أفحص وحلل ما تم جمعه وتسجيله من بيانات .
٤ – صمم الطريقة الجديدة للعمل والاجراءات .
٥ – نفذ وتابع الطريقة الجديدة .

١ – أختر العمل أو المهمة التى تحتاج إلى تبسيط :

العمل الذى يحتاج إلى تبسيط هو العمل الذى به مشكلة ، ويمكن الاستدلال عن هذا العمل من كثرة الشكاوى وغياب الموظفين به وتأخرهم فى الحضور وإصابات العمل وغيرها من الأمراض .

والتعرف على هذا العمل يحتاج بجانب السابق إلى مساهمة المرؤوسين والزملاء القائمين بالعمل . والآتى بعض النصائح فى هذا المجال :

١ – ابن جسوراً من التعاون والثقة بينك وبين مرؤوسيك ، وابن فهماً مشتركاً بينكما ، وابن روح الفريق ، ووضح أهمية التبسيط والتطوير للعمل .

٢ – شجع المشاركة بين أعضاء جماعة العمل ، وشجع المبادرات الفردية للمرؤوسين ، وعزز هذه المبادرات ، وأكسب تأييد أفراد الجماعة لهذه المبادرات .

٣ – انظر واجعل أفراد الجماعة ينظرون إلى أن التغيير هو شىء مطلوب منهم ، ولصالحهم ، ولصالح العمل . أجعل المرؤوسين يشعرون أن التغيير ليس مفروضاً منك ، وأنه مفروض من حتمية العمل ، وأن عليهم الطاعة .

٤ – اعط مبررات قوية لتحسين وتطوير العمل والاجراءات .

٥ – وضح المزايا والعوائد التى عليهم من جراء تحسين العمل ، وما لم يكن هناك عائد يعود على القائمين بالعمل فلا تتوقع أى قبول أو مشاركة فى

Geroge R. Terry, Programmed Learning Aid for Supervision (111.: Irwin, 1957): 27-30.

التغييرات والتحسينات الجديدة .

٢ - اجمع وسجل بيانات عن العمل المحتاج إلى تبسيط :

بعد اختيار العمل الذى يحتاج إلى تبسيط ، يبدأ العمل فى تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التفصيلية . فعن طريق المشاهدة أو الملاحظة وعن طريق قوائم الأسئلة يمكن جمع بيانات عن العمل . ويتم تضمين هذه البيانات فيما يسمى « بخريطة تدفق العمل » أو « بخريطة الحركة الداخلية » . والخريطة الاولى تقوم بتحليل عمل واحد أما الخريطة الثانية فتقوم بتحليل أكثر من عمل واحد .

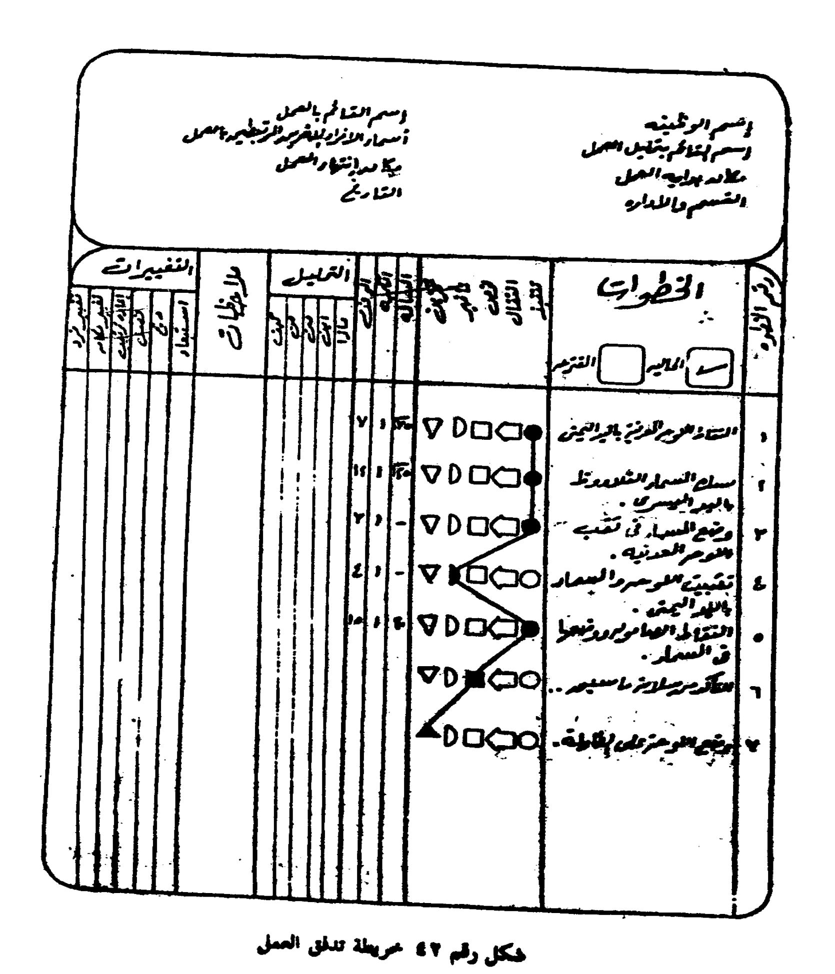
وتهتم خريطة تدفق العمل ، كما فى شكل رقم ٤٢ ، باظهار تفصيل للأنشطة الداخلة فى اتمام عمل معين بتسلسل من أعلى الشكل إلى أسفله . ويوضح كل نشاط فى سطر مستقل ويوضح أمام هذا السطر نوع النشاط : تنفيذ ، أو انتقال ، أو فحص ، أو تأخير ، أو تخزين . كما يبين مسافة ، وكمية ، والوقت المستغرق فى أداء النشاط .

أما خريطة الحركة الداخلية فهى تهتم بعدة عمليات فى آن واحد ، وكل عملية مكونة من أكثر من حركة . وتناسب هذه الخريطة تدفق حركة الأعمال داخل وبين الأقسام بعضها البعض . ومن أمثلتها خرائط التدفق المستندى ، وخرائط الاجراءات . وشكل رقم ٤٣ يعطى صورة لمثل هذا النوع من الخرائط . ويظهر هذا الشكل رسماً هندسياً كروكياً لمبنى مكون من ثلاثة أدوار وانسياب حركة إحدى المستندات بين حجرات وأدوار هذا المبنى .

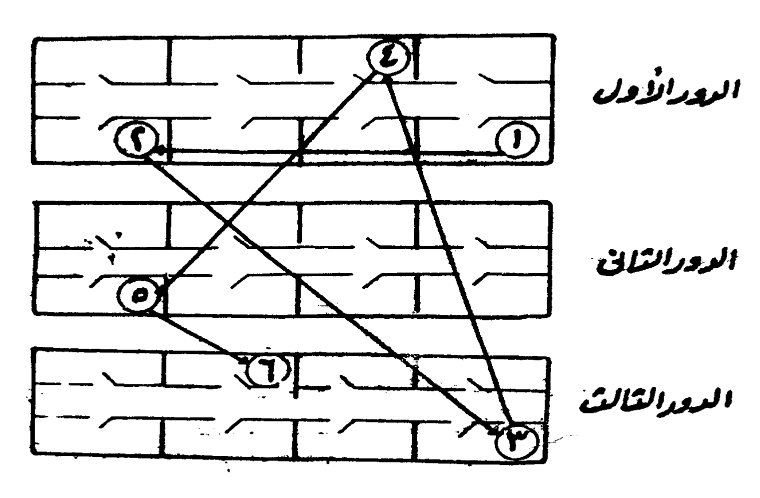
٣ - أفحص وحلل ماتم جمعه وتسجيله من بيانات :

ويتم ذلك من خلال مناقشة كل خطوة أو نشاط يؤدى إلى إنجاز العمل ، وذلك أخذاً فى الحسبان الاعتبارات التالية :

١ - لابد أن تكون الأنشطة فى تسلسل منطقى لانجاز العمل ، وأن يكون هذا التسلسل بسيطاً .



شكل رقم ٤٢ خريطة تدفق العمل



شكل رقم ٤٣ خريطة الحركة الداخلية

٢ – لابد أن تكون المسافة بين الأنشطة قصيرة ما أمكن .
٣ – الأيدى تستخدم فى الاعمال الابداعية الهامة فى حين تستخدم الآلات فى إنتاج العمل المتكرر السريع .
٤ – الخامات والمواد والمهمات يجب أن توضع فى أماكن يسهل الوصول إليها .
٥ – لابد من وضع العمل فى نغم مرتب له إيقاع يسهل إتباعه .
٦ – لابد من استخدام كلتا اليدين ويكون من الأفضل أن تكون حركاتها عكسية ، ومتشابهة ، وفى نفس الوقت .

وقد يفيد للمدير أن يسأل نفسه الأسئلة كبدايات منطقية لتحليل وفحص العمل والاجراءات المطلوب تبسيطها . وتبدأ هذه الأسئلة مادة بالكلمات : ماذا ، وأين ، ومتى ، ومن ، وكيف .

ماذا : ماذا يتم من النشاط ؟ وماهو أنسب تسلسل له ؟
أين : أين يتم النشاط ؟ وإلى أين يتحرك ؟
متى : متى يتم النشاط ؟ ومتى يتحرك ؟ ومتى يتم تخزينه ؟
من : من يقوم بأداء كل نشاط ؟ ومن يمكن الاستغناء عنه ؟
كيف : كيف تؤدى الأنشطة ؟

وتؤدى الاجابة على الأسئلة السابقة على التعرف على امكانية الآتى :
١ – استبعاد بعض الحركات والأنشطة غير الضرورية ، وبالتالى تخفيض عددها .
٢ – دمج بعض الأنشطة التى تتكامل أو تتشابه مع بعضها توفيراً للتخصص وتحقيقاً لعدد الأنشطة .
٣ – فصل تلك الأنشطة التى يستدعى الأمر أن توضح بشكل مفصل لأهميتها .
٤ – تغيير ترتيب وتسلسل الأنشطة بشكل منطقى .
٥ – اعادة تصميم حركات معينة بحيث تكون أبسط .
٦ – تغيير مكان البدء أو الانتهاء أو أماكن الأنشطة ، إذا كان هذا يؤدى إلى

رفع الأداء .

٧ - تغيير الأفراد القائمين بأداء بعض الأنشطة إذا كانوا يؤدون إلى نقط اختناق فى هذه الأنشطة .

وبالنظر إلى شكل رقم ٤٢ والخاص بخرائط تدفق العمل يمكن أن نجد جزءاً فى هذه الخريطة يساعدنا على التحليل ، وتحديد التغييرات المطلوبة .

٤ - صمم الطريقة الجديدة للعمل أو الاجراءات :

بعد الاجابة على الأسئلة السابقة ، وبعد التعرف على إمكانيات التعديل المحتملة يتبقى على المدير أن يضع مجموعة التغييرات فى شكل طريقة جديدة للعمل والاجراءات . ولا ينتهى الأمر عند هذا الحد ، بل يجب على المدير أن يراجع نفسه مرة أخرى ويسأل نفسه عن الخمسة أسئلة السابقة : ماذا ، وأين ، ومتى ، ومن ، وكيف ، للتأكد أن الاجابة على كل سؤال قد أدت إلى تغيير يذكر ومطلوب فى العمل ، أو أن الأجابة على السؤال تعنى أن العمل سليم ولا يحتاج لتعديل .

يلى ذلك أن يقوم المدير بمقارنة الطريقة القديمة للأداء فى محاولة للتعرف على الفرق بين الطريقتين وأثرها على تحسين وتطوير وتبسيط العمل والاجراءات . والشكل رقم ٤٤ يعطينا تصوراً لاسلوب المقارنة بين العمل الحالى ، والمقترح (الجديد) ، والفرق بينهما .

الخطوة	الحالى		المقترح		الفرق	
	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
تنفيذ O نقل ⇦ فحص □ تأخير D تخزين ▽						

شكل رقم ٤٥ تلخيص ومقارنة بين الأسلوب الحالى والمقترح

٢ – نفذ وتابع الطريقة الجديدة :

يقوم المدير فى هذه الخطوة الأخيرة بالحصول على موافقة وتعزيز الادارة العليا . ويؤدى هذا إلى إعطاء الشرعية الكاملة للتغيير ، وهو اسلوب يلجأ إليه كثير من المديرين لضمان موافقة المرؤوسين على تطبيق الطريقة الجديدة .

يلى هذا ضرورة قيام المدير باعطاء معلومات كاملة لمرؤوسيه واشراكهم فى مناقشة النظام أو الطريقة الجديدة للعمل ، وأن يرد على أى تساؤل لديهم لضمان حسن التنفيذ ، ولضمان وضع خطة لتطبيق وتنفيذ هذه الطريقة الجديدة للعمل .

يأتى بعد هذا دور المتابعة للتعرف على ما إذا كان التنفيذ يسير وفقاً لما هو مخطط ، وما إذا كانت هناك انحرافات أو اختلافات تستدعى التدخل ، وما إذا كانت هناك مشاكل تحتاج إلى حل فورى وقبل تفاقمها .

ثالثاً : تنظيم وإدارة الوقت :

أصبح هذا الموضوع من الموضوعات الشعبية والشيقة فى مجالات الأعمال والادارة . ويرجع هذا إلى احساس كثير من المديرين بأن وقتهم يضيع دون استفادة كاملة منه . لهذا كان هناك سعى لمحاولة الاستفادة من مبادىء التنظيم فى كيفية تنظيم وإدارة الوقت بحكمة ، حتى يمكن أداء أكبر عدد ممكن من الأنشطة والأعمال خلال هذا الوقت .

والمشاهد لأى مدير أو مشرف سيلاحظ كيف أن جزء من الأسباب التى سنتناولها فى سياق تحليلنا . وعلى المدير أن يعرف أن الوقت الذى يذهب لن يعود أبداً وأن هناك استحالة لتوفير الوقت وإنما هناك أساليب لاستخدامه بصورة مثالية . كما يعتقد البعض أن الآخرين هم الذين يعطلونهم عن أداء العمل ، وهذا إلى جانب كبير خاطىء ، وذلك بسبب عدم سعى المدير أو المشرف لوضع حدود لتدخل الآخرين فى اضاعة الوقت . ويقدم هذا الجزء من ملحق الفصل الخامس تحليلاً لتنظيم الوقت وبعض المرشدات والنصائح لكيفية تنظيم وإدارة الوقت .

مضيعات الوقت :

يفقد المديرون جزءاً من وقتهم دون أن يسيطرون عليه ، ونوضح فى هذا الجزء الأسباب الشائعة لاضاعة الوقت ، وفى جزء آخر نقدم أساليب المعالجة والسيطرة على هذا المضيعات ، كما سيقدم الجزء الخاص بالتطبيقات مزيداً من الأسهاب فى هذا المجال . ونسوق للقارىء أهم الأسباب الشائعة لاضاعة

الوقت :

١ – الحضور المتأخر للاجتماعات يجعل الآخرين ينتظرون ويفقدون جزءاً كبيراً من وقتهم .
٢ – الفشل فى تعويض السلطات يعنى عدم القدرة على القيام بالأعمال كلها فى الوقت المناسب مما يعنى أستثمار خاطىء للوقت .
٣ – فترات طويلة للراحة وشرب الشاى والقهوة .
٤ – زيارات غير معلومة وغير مخططة .
٥ – البدء فى الاجتماعات مبكر جداً أو متأخر جداً فى يوم العمل بما يجعل الناس غير مستعدين وغير قادرين على المشاركة الجيدة .
٦ – قطع سير العمل بدون داع بالاستفسارات والتساؤلات من المرؤوسين .
٧ – « زحلقة » العمل إلى زميل آخر أو رئيس بدلاً من القيام بها .

وسائل تنظيم الوقت :

إذا تبصر المدير بامكانيات تبسيط العمل والاجراءات ، فعليه كخطوة تالية أن يضع أسلوباً سليماً أو وسيلة جيدة لتنظيم الوقت وانفاقه . وتتعدد هذه الوسائل ، ونعرض هنا بعض منها مثل : جدول العمل الأسبوعى ، وجدول العمل اليومى ، الأجندة ، وقائمة الأعمال .

يوضح شكل رقم ٤٦ شكلاً مقترحاً لجدول العمل الأسبوعى مبيناً الأنشطة الهامة والرئيسية المتوقع انجازها وأدائها خلال الأسبوع وتوزيعها على الأيام وداخل اليوم الواحد أما مبكراً فى اليوم أو متأخراً فى اليوم (يعنى هذا أن المدير قد يقوم بتقسيم وقته إلى جزئين : ما قبل الساعة الثانية عشر ، وما بعدها) .

جدول عمل اسبوعى

اسم المشرف .... الأسبوع من / / إلى / /

الأنشطة	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الاربعاء		الخميس	
	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ
اجتماعات القسم	✓											
التقرير الاسبوعى												✓
الرقابة على الجودة					✓							
اجتماع الأمن الصناعى										✓		
وضع خطط الأسبوع التالى									✓			
أعمال روتينية	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
تطوير أساليب العمل						✓						
أخرى												

ص : تشير إلى فترة الصباح أى ما قبل الساعة الثانية عشر
ظ : تشير إلى فترة الظهيرة أى ما قبل الساعة الثانية عشر

جدول رقم ٤٦ جدول العمل الأسبوعى

أما شكل ٤٧ فهو يوضح شكلاً مقترحاً لجدول العمل اليومى . وهو جدول مطبوع بواسطة المشروع أو القسم ، وقد يستعاض عنه بأجندة المكتب (إذا كانت أجندة تفصيلية) ويبين هذا الجدول الأنشطة العادية والروتينية واللقاءات والاجتماعات اليومية بالتفصيل ، على أن يكون ذلك موزعاً على ساعات العمل اليومى . ويتضح من أستخدام هذا الأسلوب كيف يمكن للمدير أن ينظم أنشطته ويوزع مواده المختلفة على الوقت المتاح لديه .

جدول عمل يومى

أسم المشرف : التاريخ / /

النشاط

٨ – ٩ تفقد ارجاء العمل
٩ – ١٠ أعمال روتينية
١٠ – ١١ النظر فى البريد الوارد
١١ – ١٢ لقاءات وإجتماعات
١٢ – ١٣ أعمال روتينية
١٣ – ١٤ وقت مفتوح (للطوارىء)

جدول ٤٧ جدول العمل اليومى

أما أسلوب أجندة المكتب فهو يشابه إلى حد كبير أسلوب جدول العمل اليومى . وشكل رقم ٤٨ يوضح صفحة من أجندة مكتب ، يمكن أن يستخدمها المدير فى تخطيط وتنظيم عمله اليومى من خلال استخدام الجزء السفلى حيث يقدم تفصيلاً زمنياً بحسب الساعات . أما الجزء الأعلى فهو متروك لتعليقات المدير وملاحظاته التى يدونها عن أداء الأنشطة . وقد يفضل اسلوب الأجندة لأنها تمثل سجلاً يمكن الرجوع اليه بعد فترة زمنية لاسترجاع بعض المعلومات التى قد يفيد فى موقف راهن .

ويستعيض البعض عن الأجندة بنتيجة المكتب الورقية ، ولكن قد يعاب عليها أنها غير مفصلة من حيث ساعات اليوم ، كما قد يسهل انتزاع أوراق منها ، مما قد يفقدها القيمة الخاصة بكونها سجل تاريخى للمدير .

وأخيراً قد يستخدم المدير اسلوب قائمة الأعمال المطلوبة (ولقد أشرنا اليها سلفاً فى فصل التخطيط) ، وفيها يحدد المدير الأعمال والأنشطة المطلوب انجازها ، وقد يحدد أولويات هذه الأعمال بحسب أهميتها كمرشد له فى كيفية استخدام وقته بحصافة .

الثلاثاء
٢٤
أبريل

Tuesday
24
April

شكل ٤٨ صفحة من أجندة مكتب

كيف يمكن القضاء على مضيعات الوقت ؟[١] :

كثيراً ما يتهم المديرون بأنهم يضيعون وقتهم فيما لا يفيد ، وأنهم لا يستثمرون الوقت المحدود لديهم فيما يفيد . ونحن نقدم هنا بعض الاقتراحات التى يمكن للقارىء أو المدير أن يستفيد بها فى السيطرة على أهم أسباب إضاعة الوقت .

١ – **المناقشة غير الضرورية** ، يواجه كثير من المديرين مناقشات وجدال غير ضرورى ، وطويل ، وغير متوقع ، وغير مطلوب . ويمكن للمدير أن يسيطر على ذلك من خلال اتباع واحدة أو أكثر من النصائح التالية :

(١) Fred Luthans and Mark J. Martinko, Cit.: 103-105

١ – استأذن للذهاب إلى دورة المياه .
٢ – قلل عدد الكراسي في حجرتك إلى أبعد حد . فالكراسي تشجع على الجلوس ، والجلوس يشجع على الحديث الطويل غير المجدي .
٣ – إذا رأيت واحد من مضيعي الوقت يدخل مكتبك قف وتكلم معه وأنت واقف ، ولا تجلس حتى يغادر المكان .
٤ – أخبر الآخرين أنك مشغول ، وقد يحتاج ذلك جرأة وقد تحتاج أن تكون « مكشوف الوجه » .
٥ – عود مرؤوسيك أن يطلبوا موعداً للقاءك ، قد يكون هذا صعباً ، ولكنه ممكناً ، إن لم يكن هذا ممكناً خصص موعداً ثابتاً للقاءات مثل من الساعة ١٢ – ١ ظهراً .
٦ – أنهى المناقشة بقول مثل « يتهيىء لي أن سيادتك مشغول ، وأنا أود ألا آخذ من وقتكم أكثر من هذا » .
٧ – لاحظ وترقب أي مؤشرات لأنهاء الحديث ، ومن هذه المؤشرات : برهة سكون ، وحديث تليفوني مفاجيء ، وتدخل في الحديث من طرف خارجي يطلب شيئاً مخالفاً لمضمون الحديث الأساسي ، وغيرها .

٢ – تليفون غير ضروري : قد تأتي المحادثات التليفونية في وقت غير مرغوب فيه ، أو قد تكون مصدراً للحديث و« الرغي » غير الضروري . وعليك أن تتبع واحدة أو أكثر من النصائح التالية للسيطرة على الموقف .
١ – أخبر المتحدث أنك مشغول ، وأنك ستتصل به بعد قليل .
٢ – إذا كان لديك سكرتيرة فدربها أن ترد وتنهي ، وبأدب ، معظم المكالمات .
٣ – اقطع الخط التليفوني بيدك ، واعتذر عن ذلك بتشابك الخطوط أو تداخلها ، وأسأل المتحدث أن يخبرك وبسرعة عما إذا كان هناك شيء آخر يود أن يقوله .
٤ – الغ كل المكالمات أو « شيل السماعة » إذا كنت مشغولاً جداً .
٥ – عود مرؤوسيك أن الأعمال التي تؤدى من خلال حديث

تليفونى .

تلال من الخطابات والتقارير . يواجه المدير ورود العديد من الخطابات والتقارير الادارية ، والتصاريح ، والمستخلصات ، والاشعارات ، والأوامر ، والتعليمات ، وغيرها من الاتصالات المكتوبة ، والتى قد تلقى على مكتبه ، وعليه أن ينهيها وبسرعة . وإليك بعض النصائح التى تعتمد على قاعدة أساسية هى « أقرأ بسرعة » . وهى تعنى أن تقرأ فى أقصر وقت أكبر كمية من المعلومات :

١ — الخطابات المحتوية على طوابع بريد مستعجل أو بريد دولى قد تشير إلى أهمية أولى فى التعامل .
٢ — المذكرات الداخلية والتعليمات والخطابات المكتوبة باليد قد تكون أهم من التى تكون مكتوبة على الآلة الكاتبة ، والأخيرة أهم من التى تكون مكتوبة بآلات طبع .
٣ — الخطابات الموجهة إليك شخصياً وبالأسم قد تكون أهم من الخطابات الموجهة إلى كل من المديرين وبدون أسم .
٤ — أنظر إلى أول جملة فى الخطاب أو التقرير للتعرف على المحتوى والأهمية ، وتصرف بسرعة فى ضوء هذا .
٥ — أنظر إلى آخر جملة للتعرف على التصرف أو رد الفعل المطلوب حيال الخطاب أو المذكرة ، وضع هذا فى الاعتبار وتصرف بسرعة .
٦ — أنظر إلى توقيع الخطاب أو المذكرة أو التقرير للتعرف على أهمية الشخص مرسل الخطاب وتصرف بناءاً على هذه الأهمية .
٧ — أنظر إلى تاريخ إرسال الخطاب ، فقد تشعر بنوع التصرف الواجب بناءاً على تعرفك على هذا التاريخ .
٨ — إذا احتاج الأمر منك أن تقرأ صفحات كثيرة فابدأ من منتصف السطر ومروراً بمنتصف السطور من أعلى لأسفل .

رابعاً : التنظيم غير الرسمى :

يقصد بالتنظيم غير الرسمى تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية

بين أفراد التنظيم . فبينما يركز التنظيم الرسمي على الوظائف والمهام الرسمية والسلطات فان التنظيم غير الرسمي يركز على العلاقات بين الناس ، والتي تتقطع في كثير من الأحيان تلك الحدود التي يخلقها التنظيم . فقبل وأثناء وبعد العمل يتناقش العاملون عن أشياء كثيرة تمس العمل وغير العمل ، وفي هذه المناقشات والتفاعلات تنبنى العلاقات الاجتماعية تدريجياً لتكون مجموعة أصدقاء أو « شلل » من العاملين .

كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي :

تشير مدرسة العلاقات الانسانية إلى أهمية الحاجات الاجتماعية كعنصر مؤثر في أداء الأعمال . وتشير بحوث هذه المدرسة إلى أن نمو شبكة من العلاقات الاجتماعية بين أفراد العمل وتكوين تنظيم غير رسمي يؤدى إلى النتائج التالية(١) :

١ – تكوين جماعات و« شلل » العمل . تتكون هذه الجماعات لوجود تشابه في الاهداف أو المشاعر ، وبناءاً على ذلك تبدأ كل جماعة في تحديد أساليب عملها بالشكل الذى يحقق أهدافها .

٢ – تحديد المراكز والأدوار غير الرسمية . تسعى كل جماعة إلى تعريف كل شخص مكانه داخل هذه الجماعة ، فهذا الشخص له مركز أكبر من ذاك الشخص ، وهذا الشخص عليه أن يراقب ما إذا كان المشرف قادم أم لا بحكم موقعه بجانب باب العنبر ، وذاك الشخص عليه أن يعد ترتيبات الاجتماع الأسبوعي للجماعة ، أما هذا الشخص فعليه أن يعد القهوة والشاى لباقى الأفراد باعتباره أحدث فرد في الجماعة ، وهكذا .

٣ – تحديد معايير وحدود التصرف . تقوم الجماعة بتحديد ما يجب ومالايجب عمله . وهذه المعايير وحدود التصرف قد تكون سلبية ، بمعنى أنها لاتتمشى مع أهداف القسم أو الأدارة التي يعمل بها جماعة العاملين ، وقد تكون إيجابية بمعنى أنها تتمشى مع هذه الأهداف . ويوضح شكل رقم ٤٩ أمثلة لمثل هذه المعايير الايجابية والسلبية(٢) .

(١) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Ibid.

(٢) بتصرف من المصدر الثانى Christina Christinsan, et al. OP. Cit.: 57

٤ – تحديد أسلوب وطريقة تنفيذ العمل . فعمال المصانع والمحاجر يتجاهلون التعليمات الرسمية بضرورة لبس أجهزة الأمن الصناعى ، وعمال البوفيه يضعون البقشيش فى حصالة لتوزع عليهم فى نهاية اليوم ، وعادة ما يكون طريقة تنفيذ العمل غير معترف بها رسمياً ، ولكنها تريح جماعة العمل فى الأداء .

معايير سلبية	معايير ايجابية
« أقفل فمك عندما يقترب المشرف »	« لا يجب أن ننهى عملنا قبل أى قسم آخر »
« أوقف الآلات ١٥ دقيقة قبل موعد الانصراف للاغتسال »	« أعلم أن الزبون على حق ، وعامله جيدا »
« لا تستعجل فالعميل يمكن الانتظار »	« لا تضيع الوقت فى الحديث الفارغ ، فيمكننا أن نتحدث فى نادى الشركة يوم الجمعة »
« لا تعمل بسرعة ، وإلا أوتوا إليك بالمزيد »	« فليكن مظهرنا حسن وأنيق »
« اشرب كوب الشاى ، وأقرأ الجريدة ولاتتعجل ، فهناك يوم طويل أمامك »	« ما هو خير لشركتنا هو خير لنا »

شكل رقم ٤٩ أمثلة من المعايير السلبية والمعايير الايجابية

القائد غير الرسمى[١]

تتميز التنظيمات غير الرسمية بأنها تولد وتخرج قادة غير رسميين ، وقد يختلفون عن القادة الرسميين (المشرف أو المدير) . ويظهر القائد غير الرسمى عندما يتميز بواحدة أو بأكثر من الصفات التالية :

١ – **الخبرة** . فعندما تواجه أحد الأشخاص مشكلة قد يرجع إلى زميل له يتميز بخبرة عالية فى العمل ، وهذا الأخير لا يضن عليه بالنصح والمشورة .

٢ – **الشخصية** . للقائد غير الرسمى شخصية محببة وقدرة اجتماعية عالية على التفاعل .

٣ – **القيم** . القائد غير الرسمى تتجلى فيه قيم الجماعة للدرجة التى يتفانى فى تحقيقها .

(١) Ibid: 53-54.

ويقوم القائد غير الرسمي بجانب وظيفته الرسمية بأداء بعض الأعمال الخاصة لجماعته غير الرسمية مثل : توجيه أفراد الجماعة وارشادهم ، والحفاظ على معايير الجماعة وتماسكها ، وتمثيل الجماعة فى تفاعلها مع الجماعات الأخرى أو الادارة .

تماسك الجماعة[1]:

تختلف الجماعات فى مقدار تماسكها ، ويرجع ذلك لعدة أسباب ، هى كالآتى :

١ – **كثافة الاتصال** . كلما زاد الاتصال بين أفراد الجماعة كلما ازدادوا تماسكاً .

٢ – **تشابه أفراد الجماعة** . كلما زاد تشابه أفراد الجماعة بعضهم ببعض من ناحية العمر والجنس والتعليم والخبرة والآمال زاد تماسكهم .

٣ – **الحجم** . كلما قل حجم الجماعة زاد بصفة عامة تماسكهم ، وكلما كبرت الجماعة زادت العلاقات تشابكاً وزادت امكانية الخلاف .

٤ – **الخطر** . كلما كان هناك خطراً مشتركاً وموجوداً يتهدد الجماعة زاد تماسكها .

٥ – **تحقيق الهدف** . كلما استطاعت الجماعة أن تحقق أهدافها زاد تماسك أفرادها .

كيف تتعامل مع التنظيم غير الرسمى :

على المدير أن يكسب جماعات العمل غير الرسمية (التنظيم غير الرسمى) لصالحه ، وأن يوظف مجهودها لتحقيق مصالح القسم أو الادارة ، وأن يحول معايير الجماعية إلى معايير ايجابية . ولتحقيق ذلك نقدم بعض النصائح السريعة التالية :

١ – زود جماعات العمل بمعلومات مستمرة ، ففى عيبه العلم بالشىء تتبلور

(١) Ibid: 54-56.

الاتجاهات والمعايير السلبية .

٢ – أستمع لرأى الجماعات وأفرادها ، فعلى الأقل يمتص ذلك جزء من المشاعر السلبية .

٣ – كافىء الجماعات والأفراد الذين يساهمون فى تحقيق أهداف القسم أو المشروع .

٤ – أشترك الجماعات والأفراد فى اتخاذ القرارات ، فإذا ذلك يؤدى إلى تعهدهم بتنفيذ هذه القرارات .

٥ – خذ القائد غير الرسمى إلى صفك ، وأعملا جنبياً إلى جنب .

خامساً : العلاقات السياسية بين الرؤساء والمرؤوسين :

بالرغم من أن التنظيم الرسمى يزود المديرين بمقدار معلوم من السلطة اللأسمية ، إلا أنهم لا يقدرون على ممارستها لأنها قد لاتكون كافية لجعل المرؤوسين يمتثلون للتعليمات والتوجيهات والأوامر . وعلى المديرين ، فى هذا الموقف ، أن يلجأوا إلى أساليب المحايلة والمناورة والأقناع للسيطرة على الموقف وتنفيذ العمل . وهذه الأساليب الأخيرة هى مايطلق عليه بالعلاقات السياسية . ويشترك كل العاملين تقريباً فى هذه اللعبة السياسية ، حيث يحاول كل فرد أن يكسب مزيداً من القوة والنفوذ والسيطرة على باقى الأفراد من حوله من خلال العلم ببيانات ومعلومات لا يعرفها غيره ، أو من خلال محايلته ومناورته واقناعه لأشخاص آخرين ، أو بأساليب أخرى . وتعتمد قوة ونفوذ الفرد على قوة العلاقات بينه وبين مرؤوسيه ورؤساءه . ونقدم فيما يلى بعض النصائح للقارىء فى كيفية بناء علاقات طيبة مع رئيسك ومع مرؤوسيك .

كيف تبنى علاقات طيبة مع رئيسك ؟ (أم كيف يكون مرؤوس جيد)

مع استخدامك للمعلومات والمناورات والاقناع ، نقدم النصائح التالية :

١ – ساعد رئيسك أن ينجح ويجب أن يعلم أنك تعمل لمساعدته ، وأنه يعتمد عليك ، فلا تخذله .

٢ - كن مخلصاً لرئيسك ، ولا تهاجمه ، فانك جزء من قسمة أو أدارته .
٣ - أعرف أهداف إدارتك ورئيسك ، وحاول تحقيقها ، ونجاحك فى هذا المضمار سيؤدى إلى نموك أيضاً .
٤ - خفف المشاكل عن رئيسك ، ولا تضف إليها المزيد .
٥ - تحدث باستمرار مع رئيسك ، وأسئلة النصح والمشورة ، فهو تواق لذلك .
٦ - كن واع بالمشاكل التى قد يقع فيها رئيسك ، وحاول أن تساعده فى حلها .
٧ - إشرك رئيسك فى انجازاتك ، واعترف بمساهمته فى هذا الانجاز .

كيف تبنى علاقات طيبة مع مرؤوسيك ؟ (أو كيف تكون رئيساً جيداً)[١] :

١ - كن حساساً لمشاعر مرؤوسيك .
٢ - كن مهذباً مع كل مرؤوسيك ، أجب عن كل أسئلتهم ، ورد على كل تليفونتهم ، واشعرهم أنهم مهمين لديك .
٣ - كن مخلصاً للأصدقاء القدامى والجدد وللمرؤوسين القدامى والجدد .
٤ - أشرك المرؤوسين فى تحديد الأهداف .
٥ - تعرف على جوانبهم الشخصية ومشاكلهم الاجتماعية (أعرف أسماء أبناءه ، وتعرف على هواياته) واستخدام ذلك بذكاء وحساسية .

(١) Andrew J. Dubrin, Winning at Office politics. (N.Y Van Nastrand Reinhold, 1978.).

(٢) Idem

أسئلة وتطبيقات

ضع علامات (✓) أمام الإجابة الصحيحة ، وعلامات (×) أمام الإجابة الخطأ .

١ - تعنى العملية التنظيمية بتقسيم المشروع إلى وحدات ووظائف ومهام تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين بغرض تحقيق أهداف المشروع .

٢ - لا تعترف العملية التنظيمية بما يسمى بالتنظيم غير الرسمى .

٣ - التقسيم الوظيفى هو أكثر أنواع التقسيمات الادارية استخداماً وشيوعاً .

٤ - يستند التقسيم التنظيمى بحسب العملاء على منطق مؤداه وجود عدد محدد من العملاء .

٥ - عندما يشرف مدير على أربعة مرؤوسين فان عدد العلاقات المحتملة يكون مساوياً إلى ٤٣ علاقة .

٦ - زيادة عدد الأفراد تحت مشرف ما لا يؤثر على العملية التنظيمية .

٧ - زيادة أو نقص نطاق الأشراف على شكل الهيكل التنظيمى .

٨ - يعنى التسلسل الادارى أن لكل مرؤوس رئيس واحد يعطيه الأمر ، وبالتالى ليس هناك اختلاف بين التسلسل الادارى ومبدأ وحدة الأمر

٩ - عندما يمارس الرئيس المباشر علاقته مع مرؤوسيه من خلال التوجيه والأوامر ، فان ذلك يعنى ممارسة الرئيس المباشر للسلطة التنفيذية .

١٠ - بالنظر إلى هيكل التنظيم يمكن التعرف على حجم السلطة والمسئولية لكل وحدة .

١١ - الوظيفة هى عبارة عن مجموعة من مهام ، وكل مهمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة .

١٢ - بطاقة توصيف الوظيفة ما هى إلا تعبير رسمى مكتوب عن تصميم الوظيفة . ويحوى واجبات ومسئوليات الوظيفة ، ومواصفات شاغل الوظيفة .

١٣ - يتحدد عدد العاملين بالوظيفة وذلك بقسمة عدد العاملين بالأدارة على

عدد الوظائف بها .

١٤ -تفويض السلطة يعتمد على قاعدة مؤداها أنه كلما استطاع الرئيس أن يفوض كل أعماله كلما كان ذلك أفضل .

١٥ -أنسب وقت لتفويض السلطة هو عندما يكون هناك استقرار فى الوحدات التنظيمية والوظائف وأن كل فرد يعمل بصورة سليمة فى وظيفته .

١٦ -أسرع طريقة للعمل هى أحسنها .

١٧ -تبسيط الاجراءات هو محاولة أداء المهام بشكل أسرع ، وأدق ، وأقل تعقيداً .

١٨ -أفضل طريقة لتوفير أضاعة الوقت فى المناقشات غير الضرورية هو عدم الخوض فى هذه المناقشة أو الاعتراف بعدم جدوى النقاش للمشتركين فيها .

١٩ -صداقات العمل والشلل هى نوع من التنظيم غير الرسمى .

٢٠ -أساليب المناورة والمحايلة والأقناع والتفاوض تشير إلى مايطلق عليه بالعلاقات السياسية فى التنظيم .

أنظر الصفحة القادمة للإجابة الصحيحة ..

الإجابة على السؤال السابق :

١ ✓	١١ ✓
٢ ×	١٢ ✓
٣ ✓	١٣ ×
٤ ×	١٤ ×
٥ ×	١٥ ×
٦ ×	١٦ ×
٧ ✓	١٧ ✓
٨ ×	١٨ ×
٩ ✓	١٩ ✓
١٠ ×	٢٠ ✓

تحتوى المجموعة الأولى من هذا السؤال على بعض المصطلحات ، والمطلوب أن تنفي التعريف السليم لها من المجموعة الثانية .

المجموعة الأولى (المصطلحات)	المجموعة الثانية (التعريفات)
(أ) العملية التنظيمية .	١ – الحق فى التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين .
(ب) السلطة .	٢ – دليل المشروع الذى يرجع إليه فى تحديد الاختصاصات والعلاقات التنظيمية .
(جـ) السلطة التنفيذية .	٣ – الحق فى التصرف واتخاذ القرارات والتوجيه والأمر .
(د) السلطة الاستشارية .	٤ – تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية ووظائف تحدد دور كل فرد وعلاقاته بالآخرين بغرض تحقيق أهداف هذا المشروع .
(هـ) التوصيف التنظيمى .	
(و) تحليل الوظيفة .	
(ز) تبسيط الاجراءات .	

٥ – الحق فى أبداء النصح والاستشارة وتقديم المعونة والمعلومات والخدمة .

٦ – تلك الأنشطة التى تجعل العمل أسهل وأدق وأسرع .

٧ – هو التعرف على مكونات الأداء .

للإجابة أنظر الصفحة القادمة ..

الإجابة على هذا السؤال السابق :

(أ) – ٤
(ب) – ٣
(جـ) – ١
(د) – ٥
(هـ) – ٢
(و) – ٧
(ز) – ٦

لأسئلة الآتية تحوى إجابات بديلة مختلفة والمطلوب أن تختار الإجابة البديلة المناسبة لكل سؤال ، فعلى سبيل المثال : ١ مع جـ .

(١) تبسيط الاجراءات هو :

(أ) تصميم طريقة جديدة للعمل والاجراءات .
(ب) هو تطوير العمل لتنمية روح الفريق .
(حـ) تصميم الاجراءات بصورة تجعل العمل أبسط وأسهل وأدق وأسرع .
(د) لا شيء مما سبق .

(٢) العملية التنظيمية تعنى :

(أ) تقسيم المشروع إلى وظائف .
(ب) تحديد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين .
(جـ) تحقيق أهداف المشروع .
(د) لا شيء مما سبق .
(هـ) كل ما سبق .

(٣) التقسيم الوظيفي يعنى :

(أ) تجميع الأنشطة التى تهدف إلى تحقيق وأداء وظيفة محددة .
(ب) تجميع الأنشطة المتشابهة فى وظيفة .
(جـ) القيام بالأنشطة المتشابهة فى وظيفة .

(د) كل ما سبق .

(هـ) لاشيء مما سبق .

(٤) **التقسيم بحسب العملاء ويعني :**

(أ) تقسيم الأنشطة بحسب الموردين .

(ب) تقسيم الأنشطة على أساس انتاج وتمويل وتسويق وأفراد .

(جـ) تقسيم الأنشطة على أساس نوع المستهلكين الذين يشترون سلع المشروع .

(د) لاشيء مما سسبق .

(٥) **التخصص وتقسيم العمل يعني :**

(أ) توزيع العمل على الأفراد العاملين بالمشروع .

(ب) يعني تخصص أى أنشطة لكل مجموعة عمل المهم أن تتساوى المجموعات فى ذلك .

(جـ) يعني تقسيم المشروع وتنظيمه .

(د) كل ماسبق .

(هـ) لاشيء مما سبق .

(٦) **يتحدد نطاق الأشراف من خلال**

(أ) شكل الهيكل التنظيمي .

(ب) عدد العاملون فى التنظيم .

(جـ) عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مشرف ما .

(د) كل ماسبق .

(هـ) لاشيء مم سبق .

(٧) **السلطة التنفيذية هي :**

(أ) الحق فى التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين .

(ب) الحق فى التصرف وأتخاذ القرارات والتوجيه والأمر .

(جـ) الحق فى إبداء النصح والارشاد والاستشارة .

(د) كل ماسبق .

(هـ) لاشيء مما سبق .

(٨) من العوامل المحددة لنطاق الاشراف :
(أ) تعقد العمل .
(ب) درجة التشابه فى العمل .
(جـ) درجة روتينية العمل .
(د) كل ماسبق .
(هـ) لاشيء مما سبق .

(٩) يناسب البيئة التنظيمية غير المستقرة :
(أ) هيكل تنظيمى حيوى .
(ب) تكنولوجيا روتينية .
(جـ) هيكل تنظيمى ميكانيكى .
(د) كل ماسبق .
(هـ) لاشيء مما سبق .

(١٠) الخريطة التنظيمية توضح :
(أ) درجات السلطة والمسئولية .
(ب) خطوط الاتصال بين كل الوحدات التنظيمية المختلفة .
(جـ) التنظيم غير الرسمى .
(د) كل ماسبق .
(هـ) لاشيء مما سبق .

الإجابة بالصفحة القادمة ..

حـل السؤال السابق :

١ - (جـ)
٢ - (هـ)
٣ - (أ)
٤ - (جـ)
٥ - (هـ)
٦ - (جـ)
٧ - (أ)
٨ - (د)
٩ - (أ)
١٠ - (هـ)

تمهل ولا تتعجل زيادة عدد مرؤوسيك !

نتيجة لزيادة عبء العمل فى قسم صباغة المنسوجات الحريرية بشركة صباغى البيضا . تقدم حسن حسان رئيس القسم باقتراح للشركة بزيادة عدد العمال من ثلاث عمال إلى ستة عمال ، ولقد وافقت الشركة على طلبه . والسؤال الآن :

- ترى هل لزيادة العمال تأثير على التنظيم ؟
- حدد عدد العلاقات فى قسم صباغة المنسوجات الحريرية قبل وبعد زيادة العمال ؟

الحـل :

- نعم يؤثر ذلك على التنظيم ، فمما لاشك فيه أن زيادة عدد العمال يعنى زيادة العلاقات وتشابكها وتعقيدها ، مما قد يؤثر على تعقيد مهمة المشرف أو المدير . أنظر الفصل لمزيد من الايضاح .
- عدد العلاقات قبل زيادة العمال :

ع = (٢/٢ + ٦ − ١) = (٨/٢ + ٢) = ٦ علاقات

٥- عدد العلاقات بعد زيادة العمال :

ع = (٢/٢ + ٦ − ١) = (٦٤/٢ + ٥) = ٣٧ علاقة

قارن بين :

١ – تحليل الوظيفة وتوصيف الوظيفة .

٢ – الهيكل الحيوى والهيكل الميكانيكى .

٣ – الوظيفة والمهمة .

٤ – السلطة والمسئولية .

٥ – التكنولوجيا الروتينية .

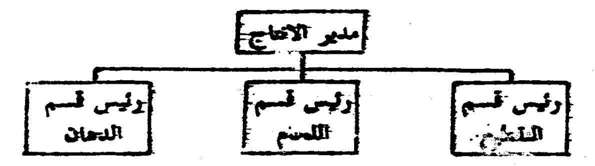
من فضـــلك !! .. خبير تنظيم حضرتك ؟

إليك مجموعة من الخرائط التنظيمية والمطلوب منك

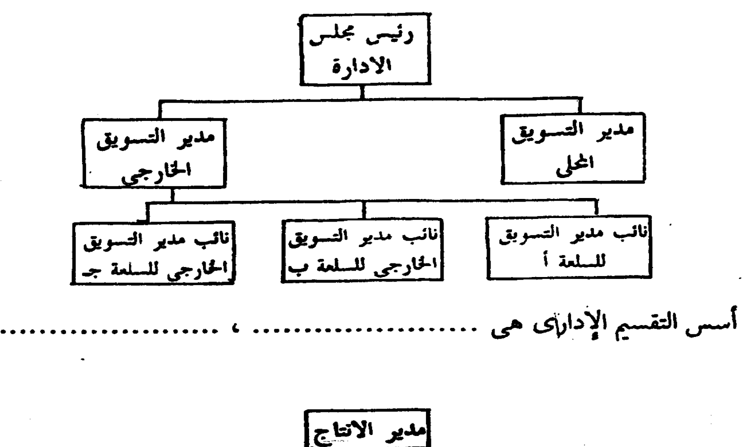
تحديد أساس التقسيم الادارى الذى قامت عليه كل خريطة



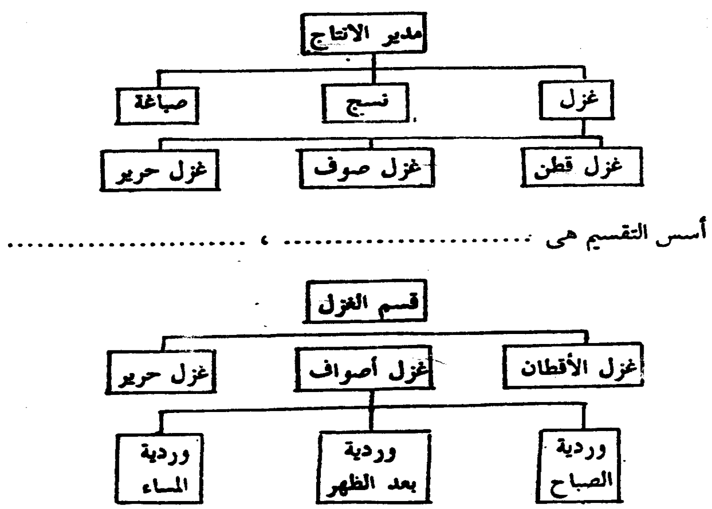
أساس التقسيم الادارى هو ....



أساس التقسيم الادارى هو ....



أسس التقسيم الإدارى هى .... ، ....



أسس التقسيم هى .... ، ....

أسس التقسيم الادارى هى .... ، ....

الحل :

* جغرافي .
* وظيفي .
* جغرافي وسلعي معا .
* آلات ووظيفي معاً .
* وظيفي ورقتي معاً .

لا تفوض سلطاتك إذا

١ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا ترى أفراد اسرتك بعد الظهر .

٢ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تقضي عطلة الأسبوع كما ترغب .

٣ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تستمتع بوقت فراغك كما تحب

٤ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تجعل العمل يؤدى على خير ما يرام .

٥ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا ترقى إلى وظيفة أو درجة أعلى .

٦ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا أن تجعل عائلتك تتلقى أول معاش لها مبكراً

٧ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا أن تعمل ١٥ ساعة في اليوم .

٨ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا أن تعمل خادم مرؤوسيك .

٩ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا أن تشغل مرؤوسيك بالمرعى وحل الكلمات المتقاطعة .

١٠ - لا تفوض سلطاتك إذا كانت أمراض السكر وضغط الدم لا تهمك .

١١ - لا تفوض سلطاتك إذا كان مرؤوسيك أغبياء وكسالى .

١٢ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تحبس مرؤوسيك في وظائفهم .

١٣ - لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تكبس على أنفاس مرؤوسيك .

أردت ألا تجعل أي فرد يعرف أسرار عملك .

أردت ألا تجعل أي فرد يحل مكانك بكفاءة .

ألا ترى أن هذه الأسباب سخيفة ؟

ما رأيك إذن في أن تفويض مزيد من سلطاتك ؟

ج/الوقت[1]

نقدم فى هذا الجزء حساباً للوقت بالطريقة التى يعدها المحاسبين ،وفى إحدى الجانبين النفقات أو مضيعات الوقت ، وفى الجانب الآخر الايرادات أو الانجازات التى يمكن تحقيقها فى هذا الوقت . ويمكن للمشرفين والمديرين والطلبة إعداد حساباً لأوقاتهم يتناسب مع ظروف أعمالهم أو دراستهم ، ويفيد هذا الحساب فى التبصر بأسباب ضياع الوقت وطريقة العلاج .

ج/الوقت

الانجازات	مضيعات الوقت
– أذهب للعمل مبكراً وحاول أن تتبصر بأحوال إدارتك وقم ببعض من التخطيط والتنظيم	الذهاب إلى الاجتماعات متأخراً
– اجمع بيانات عن مشاكل العمل وحدد بدائل الحلول لكى تصل لقرار سليم .	– عدم القدرة على تفويض السلطة
– اجعل كل مقابلاتك بمواعيد سابقة .	– مناقشات غير ضرورية
– أثناء ترحالك فى اتوبيس الشركة أو القطار قم بأداء بعض العمل .	– راحات شاى وقهوة طويلة
– استخدام الأجندة لتنظيم مقابلاتك .	– زيارات غير متوقعة
– رد على تليفوناتك بدقة .	– زحلقة الشغل على الرؤساء
	– عدد كبير من المستندات وعدم القدرة على انهاءها .
	– الرد على التليفونات لمدد طويلة
	– تليفونات لموضوعات تحتاج إلى اتصال تليفونى .

فكرة هذا التمرين بتصرف من :
Paul Preston and Thomas w. Zimmerer, Management for supervisors (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978): 89-91.

- أجعل سكرتيرك ترد على بعض التليفونات بالكامل .	
الرصـــيد	**الرصـــيد**
انجازات عالية فى وقت قصير	**انجازات ضعيفة فى وقت طويل**

ألعب ...ونم مهارتك التنظيمية[1]

ويعنى اللعب فى هذا التمرين منفرداً أو مع مجموعة من زملاءك . أقرأ التعليمات بدقة ونفذها حرفياً .

١ - أبدأ من الرقم (١) فى المستطيل التالى ، وأوصل خطاً بين الأرقام حسب ترتيبها حتى تصل إلى الرقم ٢٥ ، وأحسب الزمن الذى أستغرقه فى إجراء هذه التوصيلات .

٢ - أحسب الزمن الذى تستغرقه مرة أخرى ، ولكن هذه المرة لتوصيل الأرقام من ٢٦ حتى ٥٠ ، ولكن قبل أن تبدأ لاحظ أن الأرقام الزوجية على اليمين وأن الأرقام الفردية على اليسار .

٣ - قارن الزمن الأول بالزمن الثانى ، هل لاحظت أنك كنت أسرع فى المرة الثانية ؟ ستلاحظ أن معظم الناس أسرع فى المرة الثانية . هل تعرف السبب فى ذلك ، وهل هناك درساً يمكن الاستفادة به من هذا التمرين فى التعرف على أهمية التنظيم ؟ لو كنت مشرفاً هذا يعنى هذا التمرين لمك .

(١) هذا التمرين مأخوذ بتصرف من : Ibid.: 118-119

٢ ١٤ ٤٤ ١٥ ١٩ ٤٩ ٩ ٣
٨ ٣٨ ٤٢ ٤٥ ٢٥
١٢ ٢٤ ٤ ٢٦ ٣٩ ٣٥
١٠ ١٦ ٣٠ ٢٧ ٥ ٤
٢٠ ٣٦ ٣٤ ٥٠ ٢٢ ٣٧ ٢١ ١٧ ٧
٢٨ ١٨ ٣٢ ٤٨ ٢٣ ٣١ ٤٧ ١١ ٤١
٦ ٤٠ ٤٦ ٣٣ ٤٣ ١٣ ٢٩

سكر تدير الاجتماعات

دار الحديث التالى بين سنية وزكية الممرضات بمستشفى الكمال الدولى عما حدث فى الاجتماعات الذى عقدته آمال سكر كبيرة الممرضات بالمستشفى .

سنية : بصراحة الاجتماع ده كان لعب عيال ، وضياع لوقتنا .
تصورى أن الست سكر تراجع مع كل واحدة منا اجراءات نظافة حجرات المرضى .

زكية : وشوفتى لما قعدت تراجع طريقة جرد الأدوية فى مخازن الأقسام بالرغم إن أربعة فقط منا لهم السلطة فى عملية الجرد .

سنية : وبعدين لما سألتها عن الاجراءات الجديدة لفتح حجرة العمليات ماعرفتش ترد واتلخبطت .

زكية : أهوه قعدنا اتسلينا شوية ، بس بصراحة أحنا لازم نعمل حاجة بالنسبة للاجتماعات اللى مالهاش لازمة دى .

---

١ – ماهى الطريقة التى تعتقد أن كل من سنية وزكية يمكنهما اتباعها بغرض تنبيه آمال سكر (رئيسة الممرضات) عن مشكلة الاجتماعات الطويلة .

٢ كيف يمكنك أن تنصح آمال سكر باتباع طرق مناسبة لتوفير الوقت على الأخص مايمس منها الاجتماعات .

روشتة سريعة لعلاج عدم القدرة على تنظيم الوقت

دكتور عبد السلام أبو قحف
كلية التجارة – جامعة الأسكندرية

- ضع أهدافك فى أولويات وأنجز الأهم أولاً .
- حاول أن تبدأ يومك بأن تخطط الأعمال التى ستقوم بإنجازها ، ورتب هذه الأعمال حسب أولويات .
- تناول الأعمال التى تتشابه مع بعضها فى المرة الواحدة .
- أجب على الخطابات والمراسلات فى الحال .
- ضع لنفسك أسلوباً محدداً للرد على الخطابات الروتينية .
- حدد لنفسك النقاط التى ستتناولها قبل أن ترفع سماعة التليفون .
- قبل أن تعقد إجتماعاً حضر له وأعد جدول أعمال له .
- اجعل لك شهر بأنك مشغول ، حتى يحترم الآخرون وقتك .
- لاتضيع وقت الآخرين ، واجعلهم أيضاً لايضيعون وقتك .
- استخدم أوقات السفر والطعام والانتظار فى مراجعة بعض الأعما .
- حاول أم تنبه الآخرين بأنك مشغول مثل أن تقفل باب حجرتك وأن ترفع سماعة التليفونك .
- حدد الوقت الذى تستطيع أن تمنحه لشخص يريد مقابلتك ، وحدد أيضاً الموعد .
- خصص وقتاً للاسترخاء ، واستخدمه .
- استخدم سجلاً للمواعيد ، وجدولاً لتوزيع أعمالك .
- لاتخوض فى حديث طويل ، على الأخص مع الأشخاص الذين لاتحبهم .
- خصص وقتاً لعائلتك ، ولأصدقاءك ، ولهواياتك ، بحيث لايؤثر ذلك على عملك .
- تعلم أن تقول لا للفرص المضيعة للوقت .

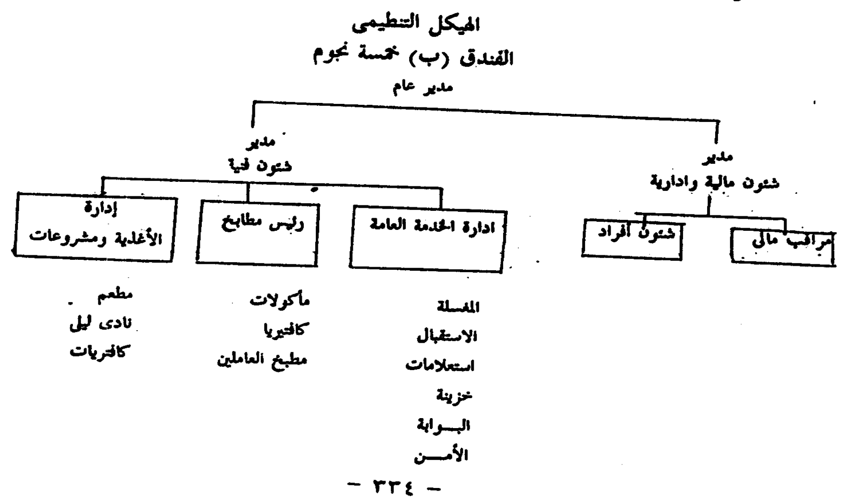
ملحق الفصل الخامس

للمناقشة : أمثلة للهياكل التنظيمية المطبقة فى عدد من الفنادق والشركات السياحية بالاسكندرية

من واقع من دراسة أجريت فى شهرى يونيه ويوليو سنة ١٩٨٦ على ١٥ فندقا وشركة سياحية بالاسكندرية بهدف استطلاع الهياكل التنظيمية وأنواع ومسميات الادارات والأقسام الوظيفية والتشكيلية بهذه المنشات السياحية والفندقية . بالاضافة إلى التعرف على أدوات ووسائل الاتصال وتبادل المعلومات داخلها قد يكون من المفيد عرض الهياكل التنظيمية الآتية للمنشات التى تم دراستها بعد اعطاء رموز لها لاغراض علمية وعملية . علماً بأن الفنادق والشركات السياحية التى تم دراستها هى :

فندق فلسطين	فندق لاندمارك	فندق آمون
فندق سيسل	فندق شيراتون المنتزة	فندق مكة
فندق بلازا	فندق رمادا ونيسانس	فندق سان جيوفانى
شركة كوزموس للسياحة	شركة الطاهرة	شركة ميناتورز
شركة أطلانتك تورز		

هذا ، وتجدر الاشارة هنا إلى أنه لأغراض المنافسة والتحليل العلمى لم نشأ اجراء أى تعديلات على الهياكل المشار إليها .



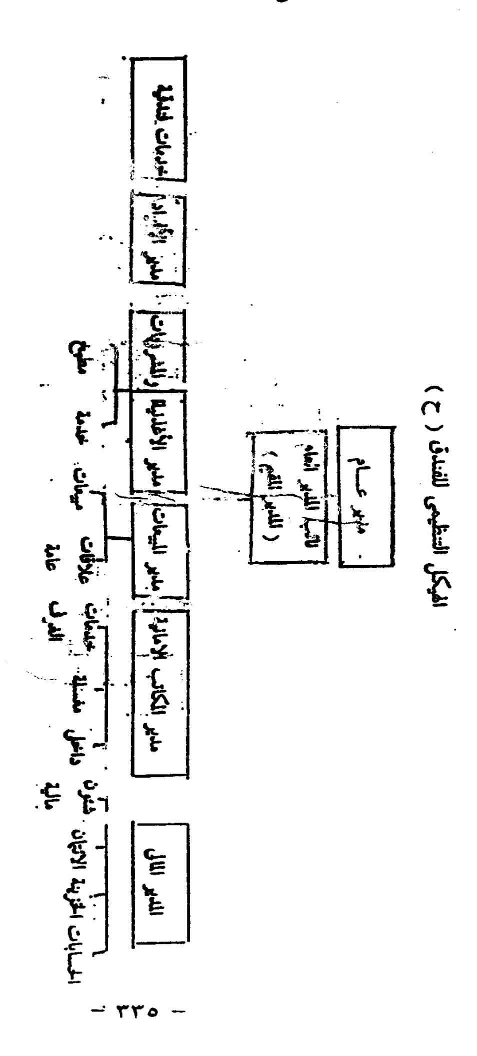
ملحوظة

الادارة المالية : تشمل المراجعة والخزينة والحسابات الجارية

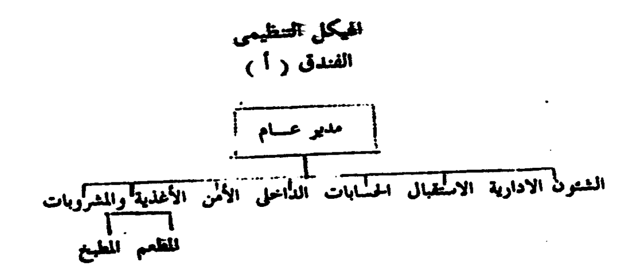
شئون الأفراد : تشمل تأمينات اجتماعية ، ترقيات ، أرشيف

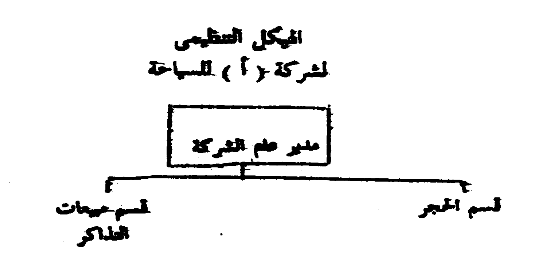
المطبخ

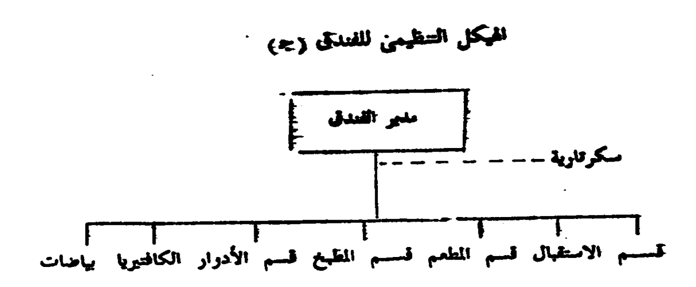
الخدمة العامة : تشمل المغسلة ، الاستعلامات



الهيكل التنظيمي للفندق (ج)

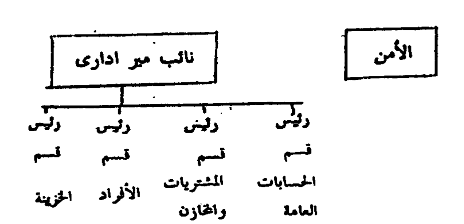

الهيكل التنظيمي
الفندق (أ)
مدير عــام
الشئون الادارية
الاستقبال
الحسابات
الأمن الداخلي
الأغذية والمشروبات
المطعم
المطبخ


الهيكل التنظيمي
لشركة (أ) للسياحة
مدير عام الشركة
قسم الحجز
قسم مبيعات التذاكر


الهيكل التنظيمي للفندق (جـ)
مدير الفندق
سكرتارية
قسم الاستقبال
قسم المطعم
قسم المطبخ
قسم الأدوار
الكافتيريا
باعات

الهيكل التنظيمى
للفندق (د)

المدير العام

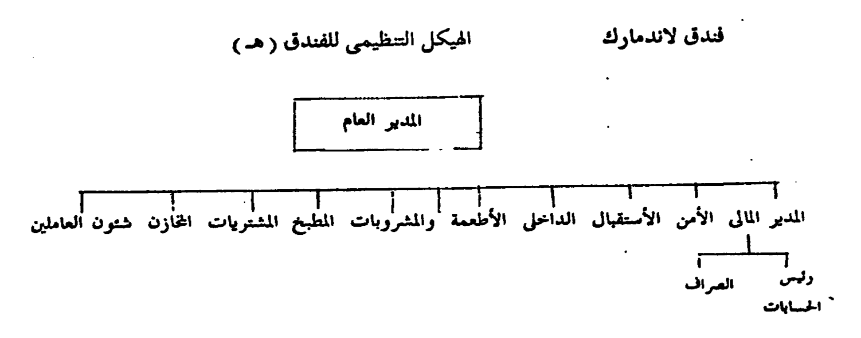


نائب مديرمتى

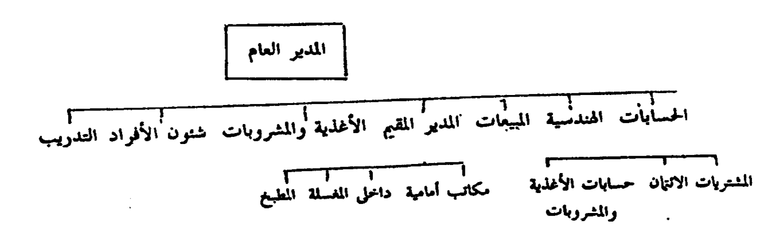
رئيس رئيس رئيس رئيس رئيس رئيس رئيس رئيس
قسم قسم قسم قسم قسم قسم قسم قسم
المكاتب الخدمة الادوار اليافات الصيانة الأطفاء
الاقامه والمطبخ

فندق لاندمارك

الهيكل التنظيمى للفندق (هـ)

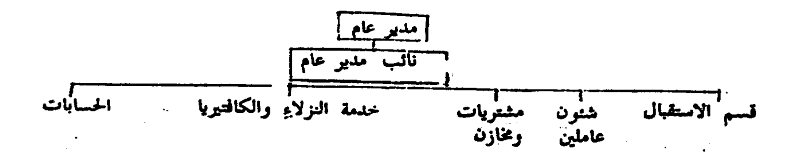


الهيكل التنظيمى للفندق (و)



الهيكل التنظيمى للفندق (ز)

فندق مكـة



الهيكل التنظيمى للفندق (ط)

المدير العام

المدير المقيم

مدير المستخدمين والتدريب

مدير الأمن

مدير الحسابات

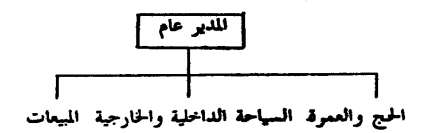
مدير الأغذية والمشروبات

المكاتب الامامية

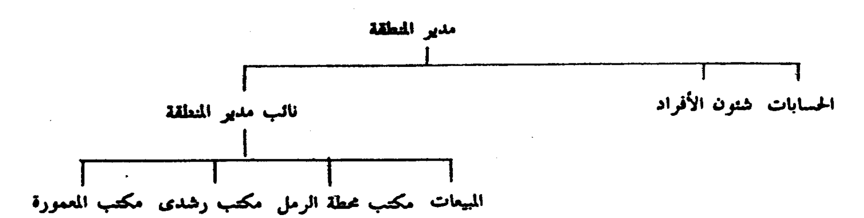
الداخلى

المغسلة

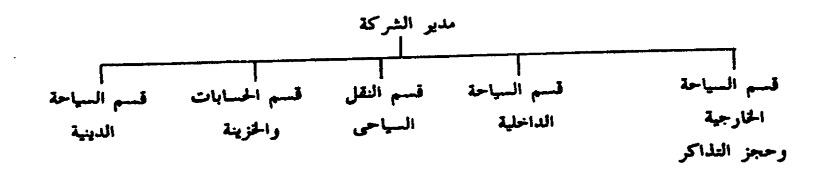
الهيكل التنظيمى للشركة (ج) السياحية



الهيكل التنظيمي للشركة (ب) السياحية



الهيكل التنظيمي للشركة (د) السياحية

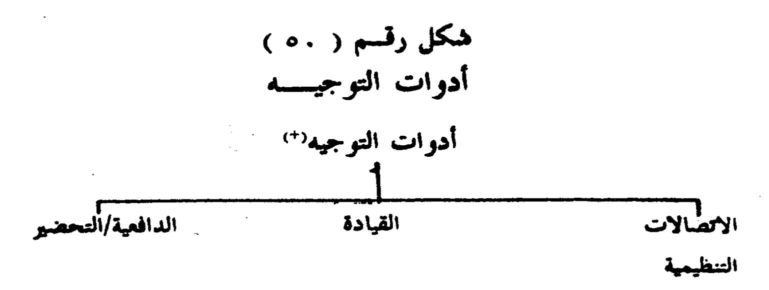


الفصل السادس
التوجيــــه

تنطوى وظيفة التوجيه على كل مايتعلق بارشاد وتحفيز وترتيب جهود الأفراد العاملين فى المنظمة لانجاز الأنشطة والمهام المناطة بهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم تمثل وظيفة التوجيه أحد الوظائف الأساسية للمديرين فى منظمات الأعمال . وتستهدف هذه الوظيفة فى أساسها الأول اتخاذ كافة الاجراءات أو المبادرات والتصرفات اللازمة لوضع الخطط والقرارات التى تم رسمها وتصميمها أو اتخاذها موضع التطبيق . فهى من ناحية تساهم فى اسفاء صفة الشرعية التنظيمية للقرارات والخطط والسياسات والبرامج ... الخ تستهدف تحقيق أهداف معينة . ومن الناحية الأخرى يمكن القول بأن مغالية انجاز الأنشطة والوظائف الادارية فى أى منظمة بعض النظر عن طبيعة النشاط الذى تمارسه أو شكلها القانونى أو ملكيها على مدى مغالية انجاز وظيفة التوجيه .

ولانجاز وظيفة التوجيه بمضمونها السابق فان الأمر يستلزم عدداً معيناً من الأدوات أو الأساليب الأساسية كما يوضحها الشكل رقم (٥٠) ترتبط فيما بينها بعلاقات تكامل وتداخل فى وقت واحد . مقدم . توافر أداة معينة من الممكن أن يهدد إمكانيات القيام بوظيفة التوجيه بنجاح .

شكل رقــم (٥٠)
أدوات التوجيـــــه



(+) من الممكن أيضا أضافة أداة رابعة هى إصدار الأوامر .

وفى هذا الخصوص تجدر الاشارة إلى أن محور اهتمام هذا الفصل يرتبط فقط بالاداة الأولى وهى الاتصالات التنظيمية . أما بشأن القيادة والدافعية فيفضل الرجوع إلى أى مرجع متخصص فى دراسات السلوك التنظيمى .

الأتصالات التنظيمية :

يعتبر الاتصال من أكثر دراسات السلوك اثارة للجدل ، نتيجة لتعدد واختلاف المداخل ووجهات النظر التى تناولت دراساته ، ولكثرة العوامل والمتغيرات التنظيمية والسلوكية التى ينطوى عليها الاتصال .

ولقد كان للتطور المعاصر فى الدراسات والبحوث التنظيمية أثرا كبيرا فى تنمية الاهتمام بدراسات الاتصال التنظيمى ، بعد أن ظل لفترة طويلة أقل الدراسات نصيبا من جهد الباحثين والممارسين فى مجال الادارة .

وقد نشطت دراسات الاتصال التنظيمى بالمنظمات فى الأربعينات من هذا القرن فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وبلغاريا . أما فى المنظمات المصرية فلم تظهر بوادر الاهتمام بهذا الموضوع إلا فى بداية السبعينات ، ولم تتعد الا أجزاء صغيرة فى بعض دراسات السلوك التنظيمى(١). وهذا ما يشكل أحد الصعوبات الحقيقية أمام الباحثين فى تناول موضوع الأتصال فى دراسة مستقلة .

وقد نبعت أهمية دراسة الأتصال فى المنظمات المصرية من واقع نتائج الكثير من الدراسات التجريبية ، والمشاهدات العملية التى أشارت إلى أن السبب الرئيسى لمعظم المشاكل التى تواجه الادارة فى هذه المنظمات هو النقص فى المعلومات والبيانات ، أى الفشل فى عملية الأتصال .

وإذا كانت الادارة على حل مشكلات العمل بالمنظمات تعتمد بدرجة كبيرة على نوع المعلومات والبيانات المتوافرة عن المشكلات محل البحث فأن

(١) من هذه الدراسات : دراسة محمد على محمد . مجتمع المصنع : دراسة فى علم اجتماع التنظيم (الاسكندرية : الهيئة المصرية للكتاب ، ١٩٧٢) ، ص ١٤٥ - ١٥٤ .

أهمية المعلومات لاتقتصر عند هذا الحد بل تتعداها إلى نواحى أخرى كثيرة فتنفيذ الأنشطة والوظائف الادارية بالمنظمة يستلزم ضرورة توافر المعلومات والبيانات من مختلف المراكز والمستويات الوظيفية من داخل المنظمة أو خارجها . وإذا نظرنا إلى المنظمة كنظام نجد أنها تحتوى على مجموعة من الاجزاء (إدارات ، وأقسام ، وأفراد) التى تتفاعل مع بعضها تنظيمياً واجتماعياً سعيا وراء تحقيق أهداف المنظمة . وتمثل المعلومات فى هذا النظام الخيط الذى يربط بين هذه الاجزاء برباط من الفهم المتبادل لخلق علاقات عمل وتفاعلات إجتماعية بينها داخل المنظمة .

وبناء عليه ، فالمنظمة تحتوى اذن على شبكة اتصالات متشعبة بين جميع أجزائها ومستوياتها . وبالتالى فأن نجاح المنظمة فى سعيها لتحقيق أهدافها ، إنما يتوقف على درجة ترابط أجزائها . وهذا الترابط يتوقف على نوع وكمية المعلومات المتوافرة ، والقدرة على توصيلها إلى جميع المراكز والأجزاء فى الوقت المناسب .

ولالقاء مزيد من الضوء على أهمية دراسة الاتصال التنظيمى ، يجب النظر إليه من ناحيتين : الأولى تنظيمية ، والثانية سلوكية . وبالتالى يمكن تناول النقطتين التاليتين :

١ - العلاقة بين الاتصال والمجالات المؤثرة فى الفعالية التنظيمية .

٢ - جدوى دراسة الاتصال فى اطار دراسة السلوك التنظيمى .

أولا - العلاقة بين الاتصال والمجالات المؤثرة فى الفعالية التنظيمية :

لقد كان من بين الأساليب التى أدت إلى تأخر دراسات الاتصال التنظيمى ، عدم ادراك الادارة لمدى الارتباط بين عملية الاتصال والعوامل المؤثرة فى فعالية المنظمة . فلقد أظهرت نتائج الدراسات الحديثة خطأ النظرية التى كانت تتبنى على اعتبار الاتصال عملية ثانوية ، بعد ماتبين أنه العامل المؤثر فى قدرة المنظمة وكفاءتها فى تحقيق أهدافها ، نتيجة لارتباطه الشديد بالمتغيرات المؤثرة فى فعاليتها ، ومن بين هذه المتغيرات مايلى :

١ – القيـــادة :

من الأمور التي لاتثير اختلافا كثيرا حولها ، أن نجاح أي منظمة يرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي تخطط لبرامجها وسياساتها ، وتوجه وتنسق جهود الأفراد والمجموعات التي تعمل بها . وإذا كان للقائد تأثير مباشر في توجيه سلوك الأفراد عند انجاز العمل داخل المنظمات ، فإن فعالية هذا التأثير تتوقف على قدرته في توجيه الاتصال ، وتحقيق التدفق السريع للمعلومات اللازمة لانجاز العمل وحل مشكلاته ، وعلى معرفته لمدى تجاوب المرؤوسين مع خطط وبرامج المنظمة ، وآرائهم بشأن متطلبات انجاز العمل . وبالتالي فالقيادة تسعى دائما للحصول على التعاون الاختياري للمرؤوسين ، وتحقيق التناسق والاندماج بين رغباتهم والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وهذا لايتم الا من خلال تبادل المعلومات بين القائد وتابعيه .

ويؤكد هذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة التي قام بها هورن وليتون (Horne & Lyton) والتي شملت ٦٦ مديرا في عشر شركات صناعية بالمملكة المتحدة ، فقد اشارت إلى أن الخاصية الأساسية التي يحتاج إليها المدير هي القدرة على توجيه الاتصالات الشخصية والافادة منها ، بالاضافة إلى القدرة على التأثير في الأفراد واقناعهم[1] ومعنى هذا ، أنه إذا كان الاتصال يمثل الأداة الرئيسية للقائد في التأثير على سلوك الأفراد ، فأن فعالية هذه الأداة تتوقف على قدرته في استخدامها والافادة منها .

٢ – تقسيـــم العمـــل :

تقسيم العمل (التخصيص) يمثل أحد السمات الرئيسية للمنظمات الحديثة ، ولاشك أنه يؤدي إلى قدر من التعقيد النسبي في علاقات العمل داخل المنظمات ، نتيجة لأنه يخلق العديد من الأنشطة والوظائف المحددة للأفراد والادارات . ونظرا لاختلاف نماذج التفكير المرتبطة بكل نشاط ، أو

(١) علي السلمي ماذا يعمل المديرون ؟ عرض بعض الدراسات الحديثة وانعكاساتها على عملية التنمية الادارية في مصر . (بيروت : المركز العربي للتطوير الاداري ، بدون تاريخ نشر)، ص ٧

فرع من فروع التخصصات التى تؤدى داخل المنظمات ، وكذلك تباين الأهداف والاهتمامات المستمدة من التركيز على تخصص أو نشاط معين ، فان الأمر يستلزم ضرورة الربط بين مختلف الأنشطة والتخصصات التى تتم داخل المنظمة لتحقيق التكامل والتنسيق بينها . وهذا لايمكن تحقيقه الا من خلال عملية الاتصال التى تساعد فى تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد والادارات داخل المنظمة ، وهو مايجعل الحاجة ماسة فى المنظمات ذات التخصصات المتعددة ، إلى ايجاد نظم اتصال جيدة يمكنها التغلب على المشكلات الناجمة عن تشعب التخصصات .

٣ - المركز الوظيفى للفرد وعلاقته بالمراكز الأخرى :

يرتبط هذا العنصر ارتباطا وثيقا بالعنصر السابق ، فضرورة الترابط والتكامل بين أنشطة الأفراد (رؤساء أو مرؤسين) كثيرا ما تجعل الفرد طرفا فى عدد كبير من العلاقات بعضها تنظيمى وآخر اجتماعى . وفى هذه العلاقات قد يمارس الفرد أحد دورين : الأول أن يكون هو الطرف المؤثر ، أى مرسل المعلومات الذى يوجه العلاقة بما يتفق وأهدافه ، والثانى أن يكون الطرف المستجيب ، أى متلقى المعلومات الذى يخضع لتأثير الطرف الآخر ، وبالتالى يعدل أو يغير من سلوكه وأفكاره بناء على مايطلب منه .

ومن خلال العلاقات السابقة ، تتحدد مواقف الأفراد فى السلوك والتصرف تجاه العمل الذى يتم ممارسته ، والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وتحليل الاتصال بهذا الوصف ، يجعل من الممكن التعرف على العوامل التى تحدد سلوك اعضاء المنظمة تجاه بعضهم ، وتجاه الاعمال التى يقومون بها ، وكذلك تفهم العلاقات بينهم فى المنظمة .

٤ - تغير الظروف البيئية وضرورة تغيير سلوك الأفراد :

إذا نظرنا إلى المنظمة على أنها تحتوى على شبكة للاتصال أو كجهاز للاتصال فان هذه النظرة تنبنى على فكرة أن المنظمة يمكن اعتبارها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بكل ماتحتويه من متغيرات . والقيام بالأعباء

الملقاه على عاتق المنظمة باعتبارها نظام حركى دائم التفاعل مع البيئة يعتمد إلى حد كبير على حجم وقيمة الحقائق والمعلومات التى تستطيع المنظمة تجميعها عن بيئة العمل والبيئة المحيطة بها ، وعلى قدرتها فى توصيل هذه المعلومات إلى جميع الافراد فى مختلف المستويات الادارية والتشغيلية .

وبناء عليه ، فان تغير الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) ، تستلزم ضرورة تغيير سلوك الأفراد لكى يتمشى مع متطلبات التغيير أو المواقف الجديدة . وتتوقف قدرة المنظمة فى احداث التغيير أو التأثير المطلوب فى سلوك الأفراد (الرسمى أو غير الرسمى) لمواكبة التغير فى الظروف الداخلية أو الخارجية ، على عدد من العوامل أهمها : محتوى ومقدار المعلومات المتوافرة لدى الأفراد عن أهداف وسياسات المنظمة ، ودرجة المشاركة المسموح بها للأفراد فى مناقشة مشاكل انجاز العمل وبحث الحلول لها ، ونظم الاتصال التى تسمح بتدفق المعلومات المرتبطة بالعمل والبيئة الخارجية داخل الأبعاد التنظيمية خاصة كلما زاد معدل التغير فى ظروف العمل والبيئة المحيطة .

ويؤيد هذا ، ما اشارت إليه نتائج الدراسة التى قام بها بيرنز (Burns) على ٧٦ مديرا بريطانيا ، حيث وجد أن هناك ارتباطا ايجابيا بين معدل التغير فى الظروف المحيطة بالمنظمة وفى برامج العمل بها وبين نسبة الوقت الذى ينفقه المديرون فى الاتصال[1]. بمعنى أنه كلما زاد معدل التغير زادت الاتصالات بين الأفراد (رؤساء أو مرؤوسين) لمواجهة التغيرات الجديدة . أى أن الاتصال يمثل الأداة الأولى لتحفيز وتطبيع الأفراد ونقلهم من أوضاع السكون إلى أوضاع الحركة والتغير وفقا للظروف .

٥ - الرضا عن العمل والبيئة التنظيمية :

أشارت نتائج الدراسة التى قام بها موتشينسكى (Muchinsky) إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل (كالأجر ، ونوع العمل ... الخ والبيئة التنظيمية (كأسلوب الادارة ، والمسئوليات ... الخ) وبين معظم مكونات

(١) على السلمى . المرجع السابق ، ص ٦ ، ص ٧ .

الاتصال التنظيمى[1]. فكلما زادت درجة الأفراد عن العمل وبيئته التنظيمية كلما زادت الاتصالات التى يقومون بها ، والعكس بالعكس .

وتسهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة فى تحقيق الرضا عن العمل وبيئته التنظيمية . فتحقيق تعاون الأفراد وتفهمهم للأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، يتوقف على مدى توافر المعلومات ، والوسائل التى تكفل توصيلها إلى الأفراد داخلها بدقة وفى توقيت مناسب . فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة ، وهو وسيلة فعالة من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز والتعاون .

٦ – انجاز الوظائف الادارية :

ويرى أحد الخبراء « أن العملية الادارية لاتنتهى عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو قرار برنامج ، بل تبدأ الادارة فى إقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ،وتكوين وتشكيل أفراده ، ثم توجيه عملية التنفيذ فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ « ويضيف » أنه إذا كان من السهل أن نسلم بأن الخطط السليمة لايمكن أن تنتج الا من بيانات سليمة ، والقرارات الصحيحة لايمكن أن تتخذ الا على أساس بيانات صحيحة ، فأن أسلم الخطط وأصح القرارات يمكن أن يحولها التنفيذ إلى شىء آخر . فأى خطة قد تكون سليمة وصحيحة اساسا ولكنها تفشل فى التنفيذ لأنه لم يصاحبها نظام للاتصال كفيل بنقل البيانات اللازمة لفهمها من جانب القائمين بالتنفيذ ، ونقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ أولا بأول بما يكفل تصحيحه »[1]

(١) Muchinsky, P.M. Organizational Comunication: relationships to organizational climate and lob satisfaction. **Academy of Management Journal, 1977. 20, 4, pp.292-607.**

(١) أحمد فؤاد شريف ، نظام الاتصال وعملية الادارة . (القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٦٢) العدد الأول ص ١١ ، ص ١٤ ، ص ١٥ .

ومعنى هذا ، أن الكفاءة فى انجاز الوظائف الادارية - داخل المنظمات - يتوقف على مدى وفرة ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لانجازها ، وماقد يحدث من فشل فى خطة أو قرار قد لايرجع إلى الخطة أو القرار الذى تم اتخاذه ، فقد تكون الخطة أو القرار سليما ، ولكن نظام الاتصال لم يكن بالكفاءة اللازمة لجعل الخطة مفهومة لدى منفذيها . أو أنه (نظام الاتصال) لم يكن كافيا لنقل بيانات المتابعة أو الرقابة أولا بأول ، حتى يمكن القيام بالاجراءات اللازمة لتصحيح فهم القائمين بالتنفيذ .

وبناء عليه ، إذا كان الاتصال - بالصورة السابقة - له قوته الفعالة فى التأثير على النواحى المؤثرة على الفعالية التنظيمية - إلى الحد الذى جعل البعض ينظر إليه على أنه أولى مهام الادارة - فأن الادارة تكون مسئولة عن دراسة واكتشاف نواحى القصور فى كفاءة عملية الاتصال بما تحتويه من عناصر وما قد تواجه وسائله من مشاكل ومعوقات .

ثانيا : جدوى دراسة الاتصال فى اطار دراسة السلوك التنظيمى :

لقد تناول العرض السابق أهمية دراسة الاتصال من ناحية علاقته ببعض العوامل المؤثرة فى الفعالية التنظيمية ، أما الناحية الأخرى الخاصة بالجانب السلوكى فيمكن تناولها على النحو التالى :

١ - لو نظرنا إلى المشكلات الادارية فى كثير من المنظمات ، نجد أن معظمها قد يتعلق بطبيعة السلوك الانسانى ، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات فى ضوء الأهداف والدوافع المحركة والمحددة للسلوك .

٢ - إذا كانت عملية الاتصال تنطوى على درجة معينة من التفاعل الاجتماعى بين الأفراد فأن نمط العلاقات الانسانية السائدة يمكن أن يحدده أسلوب الاتصال وكفاءة عملياته .

٣ - من خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الادارية نقل المعلومات الدقيقة والكاملة عن أهداف وبرامج المنظمة وسياساتها بصفة مستمرة ، والتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم ، الأمر الذى يساعد

فى امكانية التنبؤ باحتمالات السلوك المتوقع لهؤلاء الأفراد ، وكذلك تفهم طبيعة العلاقات القائمة بينهم .

٤ – أن عملية الاتصال تنطوى على توجيه للعلاقات والتفاعلات القائمة بين الأفراد ، بما يخلق فهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ، ويزيل التناقضات والمقاومة الناتجة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات .

٥ – أن السبب الرئيسى لعدم استجابة الأفراد للتغيير ومقاومتهم له هو عدم معرفتهم بأهداف وأبعاد هذا التغيير ، أى نتيجة لقصور الاتصال .

٦ – أن كفاءة الاتصال فى بناء وتدعيم العلاقات الانسانية فى المنظمات تتحدد بعدد من العوامل أهمها : مدى دقة ووفرة المعلومات المتبادلة فى الأبعاد التنظيمية والتوقيت الملائم لعملية تبادل المعلومات ، ورد فعل الأفراد لمحتوى المعلومات المتبادل .

وبناء عليه ، إذا كان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال يمثل هدفا رئيسيا من أهداف الاتصال ، فكيف يمكن للادارة أن تتغلب على المشاكل التى تواجه تحقيق هذا الفهم المشترك ؟

يمكن تلخيص الاجابة على هذا السؤال من نتائج الدراسة التى قام بها مكمرى (Mcmurry) فى احدى المنظمات بالمملكة المتحدة ، فقد ذكر أن الطرق التى تساعد الادارة فى تحقيق الفهم المشترك للمعلومات محل الاتصال ، تتمثل فى قيام الادارة بتقديم المعلومات للأفراد فى جرعات صغيرة وبصورة مبسطة حتى لايظرب الفرد لتعقدها ، أو زيادة كميتها عن مدى ادراكه . ويجب أن تقدم المعلومات فى شكل يتفق وإمكانيات الأفراد من ناحية الخبرة ومستوى الثقافة . بالاضافة إلى أن اتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم ، ومعرفة مدى فهمهم للمعلومات يهيىء للادارة امكانية تحديد المعانى التى يكونها الأفراد عن هذه المعلومات (رد فعلهم) ومدى مطابقتها مع الغرض الذى ارسلت من اجله هذه المعلومات[1].

(١) Mcmurry R.N. Clear Communications for chief executive Harvard Business Reviess Review. 1965, Mar. pp.131-46.

بناء الاتصال وعملياته :

من الخطوات الضرورية لتأسيس الفروض ، أو بناء التوقعات واستخلاص النتائج النهائية عند دراسة موضوع ما ، هو أن تبدأ بتحديد أبعاده ومكوناته تحديدا سليما .

وبناء عليه ، فأن الأمر يستلزم تحديد المكونات الاساسية للاتصال . وهذه المكونات يمكن تقسيمها إلى قسمين : الأول خاص ببناء الاتصال ، ويتعلق الثانى بعملياته أما البناء فهو يشير إلى تركيب الاتصال التنظيمى من حيث :

١ — الابعاد التنظيمية للاتصال : وتنطوى على الاتصال الرأسى (الصاعد والهابط) والاتصال الأفقى (بين الزملاء) .

٢ — أهداف الاتصال وأنشطته . وتحتوى على :

(أ) ارسال أو استقبال المعلومات الخاصة باعداد الخطط والبرامج ، ونقل القرارات ، والتعديلات اليومية ، وأساليب انجاز العمل .

(ب) ارسال المعلومات اللازمة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم ، واحاطتهم بأهداف المنظمة وسياساتها .

(جـ) تقديم المعلومات عن نتائج انجاز العمل ، ورد فعل الأفراد حول سياسات وأهداف المنظمة ، والمشاكل التى تواجه انجاز العمل ، ونقل الاقتراحات الخاصة بحل مشكلات العمل ، او تعديل طرق انجازه .

(د) توجيه العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد ، وتدعيم العلاقات الانسانية فى المنظمات .

٣ — وسائل الاتصال . وتنقسم هذه الوسائل إلى نوعين :

(أ) الوسائل الشخصية ، كالمقابلات ، الاجتماعات ، واللجان ... الخ

(ب) الوسائل غير الشخصية ، كالخطابات ، والتقارير ، والمذكرات ... الخ .

٤ – العلاقات الخارجية للاتصال . وتحتوى على المعلومات المرسلة أو المستقبلة بين المنظمة والعملاء ، والموردين ، والأجهزة الحكومية ، والمنظمات الأخرى .

٥ – أطراف الاتصال (المرسل والمرسل إليه) .

٦ – الرسالة (محتوى المعلومات المتبادل فى الأبعاد المختلفة للاتصال) .

وتتضمن عمليات الاتصال ، تلك الأنشطة التى يتوقف عليها قدرة نظام الاتصال على تحقيق أهدافه ، والمحافظة على وجوده . وتتمثل هذه العمليات فى الآتى :

١ – الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة (داخلية أو خارجية) .

٢ – اعداد وتصنيف المعلومات والبيانات .

٣ – صياغة الرسالة (محتوى المعلومات) .

٤ – استخدام البيانات والمعلومات .

٥ – المعلومات المرتدة التى تعبر عن مدى فهم مستقبل الرسالة لمحتواها وأهدافها .

والقول بأن نظام الاتصال يحتوى على بناء وعمليات لايعنى امكانية الفصل فى الواقع العملى بين مكونات بناءه ، ومكونات عملياته . فالبناء يمتزج فى الواقع بالعمليات التى تمارس فى اطاره ، كما أن كلاهما يؤثر على الآخر[1].

وبناء عليه ، فان المكونات السابقة (الخاصة ببناء وعمليات الاتصال) تمثل النسيج الكامل لأى نظام للاتصال داخل المنظمات ، وأن نجاح هذا النظام فى أى منظمة يتوقف على درجة التكامل بين هذه المكونات .

(١) أحمد صقر عاشور . التنظيم والادارة : مدخل الأنشطة والاستراتيجيات المشروطة (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٨) ، ص ٥٣ .

دراسات الاتصال التنظيمي :

نظرا لتشعب موضوع الاتصال فقد تعددت محاور دراساته . وقد مثلت مكونات نظام الاتصال المحاور الرئيسية لمعظم الدراسات التى أجريت فى مجاله . فأهتمت بعض الدراسات ببحث الأنشطة الأساسية للاتصال التنظيمي ، بينما اهتمت دراسات أخرى ببحث وسائله المستخدمة فى تبادل المعلومات وتقييم مدى فعالية كل نوع من هذه الوسائل فى تحقيق أفضل تدفق ممكن للمعلومات داخل المنظمات .

ولم تقتصر الدراسات عند هذا الحد ، بل ظهر عدد آخر من الدراسات تناول بحث الأبعاد التنظيمية للاتصال . ومحتوى المعلومات المتبادل فى كل بعد من هذه الأبعاد . ونظرا بما قد يواجه عملية الاتصال من مشكلات تقلل من فعاليتها ، فقد أهتم عدد من الباحثين بدراسة المشكلات التى تواجه الاتصال ، والطرق الممكنة لعلاجها بما يحقق الفعالية المرجوة مزوراءه .

وفى بداية الخمسينات من هذا القرن ، اهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة شبكات الاتصال التنظيمي داخل المنظمات . وقد استندت هذه الدراسات على فكرة أن الهيكل التنظيمي يعمل كشبكة تتدفق من خلالها المعلومات اللازمة لعمليات الاتصال الخاصة بمراكز اتخاذ القرارات والتى تتصل ببعضها عن طريق قنوات الاتصال المختلفة من خلال هذا الهيكل . وقد كان الهدف من اجراء هذه الدراسات ، هو تحديد أكثر أنواع الشبكات فعالية فى تحقيق التدفق الدقيق للمعلومات ، والعلاقة بينهما وبين انماط القيادة السائدة فى المنظمات .

وقد شهدت الفترة من بداية الستينات حتى الآن تطورا كبيرا فى دراسات الاتصال وتمثلت المحاور الرئيسية لمعظم هذه الدراسات فى ثلاث مجموعات من المتغيرات ، الأولى تنظيمية مثل حجم المنظمة ، درجة المركزية ، بيئة العمل وغيرها من المتغيرات التى تؤثر على الاتضال وتتأثر به ، والثانية سلوكية (كالرضا عن العمل ، والمكانات الاجتماعية وأنماط القيادة ... الخ) لمعرفة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات ومكونات الاتصال التنظيمي . أما الثالثة فبيئية وقد كان الهدف من تناول المتغيرات البيئية فى هذه الدراسات ، هو

دراسة العلاقة بين الاتصال وعمليات التغير الاجتماعى فى البيئة المحيطة بالمنظمة ، ومعرفة الدور الذى يلعبه الاتصال كأداة من أدوات التغير الاجتماعى ، والتأثير على الرأى العام داخل المجتمع .

مشكلة الاتصال التنظيمى فى المنظمات المصرية :

أسهمت الندرة فى دراسات الاتصال التنظيمى بالمنظمات المصرية — إلى حد كبير — فى خلل عملية الاتصال بهذه المنظمات . ورغم الاعتراف المتزايد لأهمية الدور الذى يلعبه الاتصال فى ادارة المنظمات بالدول المتقدمة ، الا أن الادارة فى المنظمات المصرية مازال يشوبها القصور فى توجيه الاهتمام الملائم للاتصال .

وتتمثل بعض مظاهر الخلل فى عملية الاتصال داخل المنظمات المصرية — كما تشير الدلائل والمشاهدات العملية — فى الآتى :

١ — النقص فى وسائل الاتصال ، وفشل استخدام الوسائل الحالية .

٢ — النقص فى البيانات والمعلومات وتعذر الحصول عليها نتيجة تشتت مصادرها وجهود الاجراءات اللازم القيام بها للحصول على هذه المعلومات .

٣ — تحيز المديرين لبعض وسائل الاتصال المعينة بغض النظر عن مدى ملائمتها للمعايير التى تحكم استخدام وسائل الاتصال مثل درجة السرعة المطلوبة فى توصيل المعلومات وتكاليف استخدام الوسائل وغير ذلك من المعايير .

٤ — أن الكثير من المديرين فى المنظمات المصرية ينظرون إلى عملية الاتصال باعتبارها عملية ذات اتجاه واحد (الاتصال الهابط) تنطوى فقط على ارسال الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسيفل ، فى الوقت الذى تتعدد فيه أبعادها وأهدافها .

٥ — أن هناك نسبة كبيرة من القادة الاداريين ليس لديهم الاستعداد والقدرة على تقبل معلومات تتعارض وميولهم .

وقد أسهمت خصائص بيئة العمل فى المنظمات المصرية بقدر كبير فى تفاقم مشكلة الاتصال داخل هذه المنظمات . فالتضخم الزئد فى العمالة ، والتداخل والازدواج فى الاختصاصات والتوسع فى تطبيق اللوائح الحكومية ، والميل الدائم من قبل المديرين للتهرب من المسئولية وغيرها من السمات تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية عملية الاتصال .

وبناء على ما سابق ، إذا كانت مشكلة الاتصال فى المنظمات المصرية تتبلور فى عدم النظر إلى الاتصال نظرة شمولية تتكامل فيها العناصر والمقومات ، وتؤثر وتتأثر بمتغيرات بيئة العمل وسلوك الأفراد ، وتتوقف على مدى فعاليته نجاح المنظمة فى سعيها لتحقيق اهدافها ، فأن حل مشكلة الاتصال هذه ، يستلزم عدد من الدراسات تتناول الجوانب الآتية :

١ - دراسة بناء ووصف الاتصال التنظيمى والمشكلات التى تواجهه فى المنظمات .

٢ - دراسة الانماط السائدة للاتصال ومشكلات اختيار واستخدام وسائله وطرق تحسينها .

٣ - دراسة تأثير خصائص بيئة العمل المصرية وأنماط سلوك الرؤساء والمرؤوسين على تدفق المعلومات فى الأبعاد التنظيمية المختلفة للاتصال .

٤ - وصف وتشخيص مشكلات الاتصال التنظيمى فى ضوء اجراءات تنظيم العمل بالمنظمات المصرية وطرق علاجها .

٥ - دراسة وسائل الاتصال المستخدمة وتقييم مدى فعاليتها فى المنظمات على أساس أن مشكلة الاتصال لاتقتصر فقط على نظم انتاج أو استخدام البيانات ولكنها تشمل أيضا الأدوات المستخدمة فى توصيل المعلومات اللازمة إلى الجهات المستفيدة منها .

أعـــداد التقاريـــر

تعتبر التقارير من الوسائل الهامة فى تبادل المعلومات – الاتصال – داخل المنظمات (صناعية ، وخدمات ، وتجارية) بصفة عامة وتختلف طرق اعداد التقارير باختلاف الغرض منها . فإذا كان الغرض من التقرير هو تسجيل بعض الحقائق أو التوصيات أو بدائل التصرفات اللازمة لاتخاذ عمل ما ، بالإضافة إلى الرغبة فى الاحتفاظ بها كمستند فهذا يستلزم اعداد التقرير بطريقة مكتوبة . اما إذا كان الأمر لايستلزم مثلا الاحتفاظ بالمعلومات التى احتواها التقرير المعين فقد يتم اعداده فى هذه الحالة شفويا وفى الحالة الأخيرة قد يتم استخدام وسائل أخرى للاتصال لارسال المعلومات التى يحتويها التقرير إلى المرسل إليه . أى أنه يتم المزج بين أكثر من وسيلة للاتصال ، فالمقابلة الشخصية المباشرة أو غير المباشرة (بالتليفون مثلا) يستخدم كوسيلة لابلاغ التقرير المعين إلى الجهة المسئولة[1] .

أنواع التقاريـــر :

يمكن تصنيف التقارير على النحو التالى[2]:

١ – التقارير الدورية . وهى تلك التقارير التى يتم تقديمها (اعدادها) بصورة مستديمة وعلى فترات زمنية محدودة أى أسبوعية أو شهرية أو سنوية ... الخ عادة ماتحتوى هذه التقارير على حقائق معينة مثل أرقام الأعمال أو المبيعات كميات الانتاج ... الخ .

٢ – التقارير الخاصة . وهذه التقارير التى يتم اعدادها لتقديم توصيات أو نصائح معينة بشأن انجاز أعمال معينة أو الرغبة فى اتخاذ بعض الاجراءات

(١) لدراسة أكثر تفصيلا فى وسائل الاتصال الرسمى فى المنظمات المصرية يمكن الرجوع إلى : عبد السلام أبو قحف ، دراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على وسائل الاتصال الرسمى فى شركة الغزل والنسيج بمنطقة الاسكندرية . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة – جامعة الاسكندرية ، ١٩٧٩ .

L.Hall, Business Adminstration, London, M&E, 1980.

أو الأعمال فى ظروف خاصة وغير متكررة . بمعنى آخر التقرير الخاص من الممكن استخدامه كوسيلة لتقديم نتائج معينة فى ظروف طبيعة خاصة . فقد استلزم الأمر مثلا قبل انعقاد لجنة للتحقيق فى انحراف ما أو لتقيم عمل ما اعداد تقارير خاصة بذلك العمل . وفى هذه النوع من التقارير لايستلزم الأمر تقديم أية نصائح أو توصيات وبعكس النوع الأول .

٣ – التقرير الرسمى أو القانونى أو الدستورى . وهذا النوع من التقارير يتم اعداده فى الحالات الخاصة أو المرتبطة بدستور أو نظام العمل الاساسى فى المنظمات وعادة يتم اعداده وتوزيعه على جميع العاملين بالمنظمة بفترة كافية قبل انعقاد الجمعية العمومية .

٤ – التقارير الفنية . الفرق بين هذه الأنواع من التقارير وتلك التى ذكرت سلفا ينطوى فقط على مستوياتها . فالتقارير الفنية عادة تحتوى فى المقام الأول على معلومات ذات طبيعة تكنولوجية أو حصائيات أو أرقام .

أعــداد التقــرير :

يستلزم اعداد التقارير بعض المهارات الخاصة من القائم على اعدادها بالاضافة إلى مجموعة من الاشتراطات أو الاعتبارات الهامة التى يجب مراعاتها عند اعداد التقرير فيما يلى :

أولا : كتابة التقرير . وهنا يجب مراعاة الاتى :

(أ) أن تكون اللغة المستخدمة فى التقرير سهلة وبسيطة ، واضحة ، ومفهومة وممكن قراءتها . بالاضافة إلى هذا نفضل استخدام العبارات الموجبة وليست السالبة فى الكتابة فمثلا لايفضل أن يكتب فى التقرير عبارة كالاتى : أن عدم الاندماج مع شركة النصر للاستيراد والتصدير لن يتوائم وأهداف شركة مصر للاستيراد والتصدير أو يتوائم وأهداف شركتنا فى التوسع . فضلا عن ذلك يجب التعبير عن الفكرة المقدمة بطريقة غير شخصية كلما أمكن .

(ب) الناحية الشكلية : وهنا يراعى مايلى :

١ - يجب أن يكون شكل التقارير ومظهره ملائما . فتصميم التقرير بطريقة غير جيدة قد يعطى انطباعا سيئا لدى قارئه من الجهة التى قدمت التقرير .

٢ - عند تخطيط التقرير من الممكن أن يأخذ أحد الأشكال أو الصور الاتية :

(أ) الخطاب : حيث نستخدم فى مقدمة التقرير مثلا « سيدى العزيز » أو السيد رئيس مجلس الادارة ... الخ) ثم فى نهاية التقرير نكتب عبارات المخلص فلان الفلان .

(ب) شكل « المذكرة » حيث يتم اعداد التقرير متضمنا عبارتى التحية والشكر فى مقدمة ونهاية التقرير المعين .

ثانيا : ٣ - نموذج التقرير ومتطلباته :

يجب أن يراعى فى اعداد التقارير واخراجها بعض الاعتبارات الهامة الأخرى والتى يوضحها المثال الاتى لاحد التقارير .

اسم الشركة (الادارة) المرسل إليها التقرير
عنوانها

اسم الراسل
العنـــوان
تاريخ اعداد التقارير
رقم الملف المرجعى

السيد الفاضــل/ ......

الموضوع : بشأن ....

- مقدمة ..
- نتائج أو حقائق الموضوع محل التقارير ...
- ملاحظات معينة ......
- توصيات (إذا لزم الأمر) .....

المخلص
عن شركة
الاسم والتوقيـع(*)

٤ - إذا كان التقرير طويلا فمن المفضل أن يعطى أرقام للعبارات أو الفقرات داخل التقرير .

٥ - يجب إذا لزم الأمر اعطاء عناوين فرعية/: رؤوس موضوعات فرعية فى حالة التقارير الطويلة التى تحتوى على أكثر من معلومات أو حقيقة أو توصية ... الخ .

٦ - يجب الاشارة أو تضمين بعض الملاحظات فى نهاية التقرير إذا لزم الأمر ذلك

(*) يراعى أن يكون التوقيع أعلا اسم المرسل .

الفصل السابع
الرقابة

يتناول هذا الفصل آخر وظيفة من الوظائف الإدارية ، وهى الرقابة . وهى الوظيفة الخاصة بتصحيح مسار العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ، حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالى من الأداء . وهى كترموستات الثلاجة ، حينما تنحرف الحرارة داخل هذه الثلاجة يقوم هذا الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب ، وبالوصول إلى هذا المعدل ، يقف الترموستات عن العمل إلى أول بادرة اختلاف عن هذا المعدل .

ونتناول فى هذا الفصل معنى الرقابة وعلاقتها بالعملية الإدارية ، وخطوات العملية الرقابية ، والجوانب السلوكية فى الرقابة ، وتقارير الرقابة ، والأساليب الفنية فى الرقابة .

ماهية وطبيعة الرقابة :

الرقابة هى مقارنة الأداء الفعلى بما هو مخطط واتخاذ الاجراءات التصحيحة ان لزم الأمر . فإذا كان المخطط لاحدى الورش هو انتاج ١٠٠ آلة خلال الشهر الواحد ، وبنهاية هذا الشهر تبين أن ما انتج فعلا هو ٨٠ آلة ، يتبين لنا أن هناك فارقا مقداره ٢٠ آلة ، وقد يحتاج الأمر إلى اتخاذ بعض الاجراءات التصحيحية فى الشهر التالى مثل تشغيل وردية اضافية ، أو زيادة عدد العمال أو غيرها من الاجراءات .

أنواع الرقابة :

هناك نوعين من الرقابة : وقائية وعلاجية . وتعنى **الرقابة الوقائية** بمحاولة منع الاداء غير المرغوب والاخطاء من الوقوع . فالطالب الذى يعلم أن أداءه فى منتصف العام الدراسى دون المستوى المرغوب سيحاول أن يبذل قصارى

جهده حتى تكون نتيجة نهاية العام الدراسى جيدة . وتعتمد الرقابة الوقائية ، كما قد يشعر القارىء على قياس الأداء أولا بأول ، ومقارنته بالأداء المخطط أو المرغوب ، وتزويد العامل (أو الطالب فى مثالنا) بمعلومات عن هده المقارنة حتى يتسنى تصحيح أى انحراف ، أن لزم الأمر ذلك . أما **الرقابة العلاجية** فتعنى بعلاج الاخطاء والانحرافات بعد وقوعها ، والعلاج هنا قد يكون صعبا لأن المشكلة تكون قد استفحلت ، كما قد يحتاج العلاج إلى تغييرات جذرية وتكاليف عالية ووقتا أطول . وكما يقول المثل « الوقاية خير من العلاج » ، فان وعى وحساسية المديرين والمشرفين بمدى تقدمهم فى تنفيذ الخطة ، ومقارنتهم بين الخطة والأداء الفعلى ، قد يدلهم على مواطن الضعف والمشاكل قبل استفحالها ، وعلى ذلك قد يكون تصحيح المسار أبسط وأسهل وأسرع وغير مكلف .

وقد يفيد أحيانا التفريق بين المتابعة والتفتيش كمصطلحات يشيع استخدامها فى مجال الرقابة . وتعنى **المتابعة** يوما بيوم واثناء تنفيذ الخطة . أما **التفتيش** فيعنى الرقابة الفجائية . فمقارنة سير العمل اليومى بما هو وارد بخريطة وجداول العمل (خريطة جانت) ، والتحقق من مدى تنفيذ الانشطة فى المواعيد المحددة لها فى شبكة الأعمال (بيرت) ، والسؤال المستمر للمرؤوسين على مدى سير العمل ومشاكله هى من قبيل المتابعة . أما تفقد ارجاء العمل فى منتصف النهار للتحقق من أن كل عامل فى مكانه ، وارسال مندوب لكى يتفقد بصورة مفاجئة العمل فى أحد الفروع التابعة للشركة ، وإرسال مندوب من الجهاز المركزى للمحاسبات لكى يفحص حسابات إحدى الشركات دون علم سابق يعد نوعا من التفتيش . وكلا من المتابعة والتفتيش هما نوعان من الرقابة .

التخطيط والرقابة : توأمان العملية الرقابية :

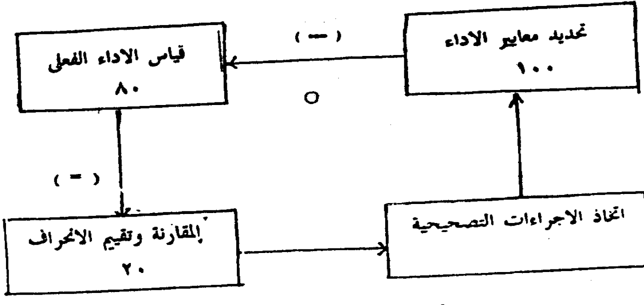
يشير تعريف الرقابة إلى أنها مقارنة بين ما هو مخطط وبين التنفيذ الفعلى وعليه ، فان الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة . والتى هى أساس عملية الرقابة وبدون وجود خطة ينعدم المحك الذى على أساسه تتم عملية الرقابة فإذ

كان التخطيط يساهم بصورة جوهرية في الرقابة ، فان العكس صحيح أيضا فنتيجة الرقابة هي التعرف على مدى وجوده التخطيط وأيضا مجموعة من الاجراءات التصحيحية ، وكلا منهما يساعد في وضع خطط جديدة أفضل .

خطوات العملية الرقابية :

تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية (انظر شكل ٥١) هي :

١ – تحديد معايير الاداء (كما في التخطيط).
٢ – قياس الاداء الفعلي .
٣ – مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري ، وتحديد الفرق .
٤ – اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

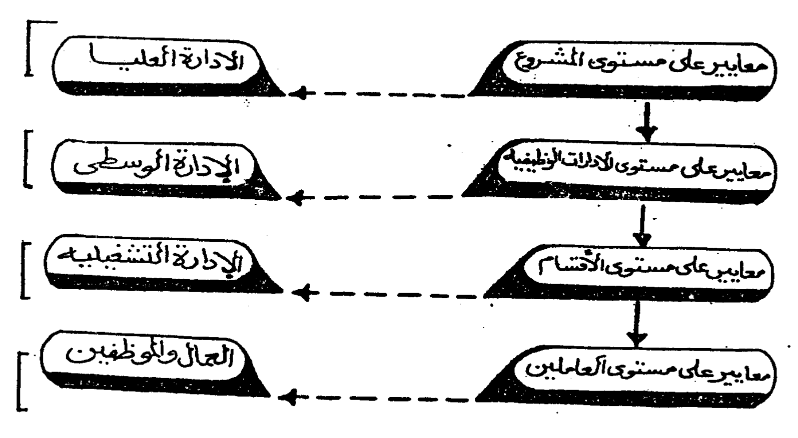


شكل : ٥١ خطوات الرقابة

تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير الاداء تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها وبالرجوع إلى فصل التخطيط ، يمكن للقارىء أن يتذكر أن هناك أهداف وخطط باختلاف المستويات التنظيمية ، وبنفس المنطق يمكن أن نقول أن هناك معايير للأداء (أو معدلات وأهداف) تخدم العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية فهناك معايير أداء على مستوى المشروع وتكون أساس للتقييم

والرقابة على أداء الإدارة العليا ، ثم يلى ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (فى وظائف الانتاج والتمويل والتسويق والأفراد) ، وهى تصلح للرقابة على أداء الادارات الوظيفية الرئيسية والتى يضطلع بها مديرو الادارة الوسطى ، ثم يلى ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام ، وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتى يضطلع بها مديرو الإدارات والأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام . وأخيرا ، هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك ادائهم . ويوضح شكل ٢ ٥ هذه الأنواع الأربعة من معايير الأداء وكيف انها مرتبطة بعضها ببعض ، وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة .



شكل ٢ ٥ مستويات معايير الاداء

ولتوضيح مستويات معايير الأداء بأمثلة[1]، نسوق شكل ٦ – ٣ الذى

(١) هذه الأمثلة مأخوذة بتصرف وتعديل من المرجع التالى :
Michael A.Hitt, R. Dennis Middlemist, and Robert L.Mathis, management: Concepts and Effecive Piactices (St. Paul: Minn West Publishing Co., 1983).

يقدم لنا كيف أن أحد المشروعات الكبيرة قد وضع لنفسه هدفا على مستوى المشروع هو أن يكون الرائد فى الصناعة التى يعمل بها وأن يحصل لنفسه على أكبر حصة من السوق ، ولقد تم ترجمة هذا الهدف إلى عدة أهداف على مستوى الإدارات الوظيفية ، فعلى سبيل المثال كان هدف ادارة التسويق هو بيع مالا يقل عن ٢٠ مليون وحدة (و ٢٠ مليون جنيه) . وعلى مستوى الأقسام التشغيلية داخل إدارة التسويق تم وضع أهداف تساعد على تحقيق هدف ٢٠ مليون وحدة ، فعلى سبيل المثال وضع هدف محدد هو أن كل جنيه ينفق فى قسم الاعلان لابد أن يدر ٥٠ جنيه مبيعات أو يساهم فى بيع ٥٠ وحدة . هذا ولقد تم ترجمة أهداف المبيعات على مستوى العاملين والأفراد ، وعلما بأن هناك عشرة من رجال البيع يعملون كمندوبى مبيعات فلقد وضع لكل منهم حصة من المبيعات يجب أن يحققها كل مندوب منهم ، ألا وهى ٢٠٠,٠٠٠ وحدة . ويوضح شكل ٥٣ هذا المثال السابق .

المستوى التنظيمى	معايير الاداء
الادارة العليا	مكانة رائدة فى الصناعة ، وأعلى حصة فى السوق .
الادارة الوسطى (ادارة التسويق)	حصة فى السوق مقدارها ٢ مليون وحده
الادارة التشغيلية (قسم الاعلان)	نسبة = ٤٠,٠٠٠ جنيه ميزانية اعلان / ٢ مليون وحده
الافراد (مندوبى البيع)	٢٠٠,٠٠ وحده لكل مندوب بيع

شكل ٥٣ مثال على معايير الاداء عبر المستويات التنظيمية

ثانيا : قياس الأداء الفعلى :

يلى تحديد معايير الأداء القيام بقياس الاداء الفعلى (أو القياس التنفيذ) . وبنفس المنطق السابق يمكن أن نجد اربعة مستويات للقياس ، إلا أننا نبدأها من أسفل لأعلى حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذى يحدد قياس الاداء على مستوى الاقسام ، والذى يحدد بالتبعية الاداء على مستوى الادارات ثم الاداء على مستوى المشروع كله . ومن أشهر مقاييس الاداء على مستوى الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية اداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة . وهى تقارير يقوم باعدادها المشرفين عن مرؤوسهم بصفة دورية (سنويا فى الغالب) وتتضمن انتاجية وسلوك هؤلاء المرؤوسين . أما على مستوى الأقسام ، وأيضا الإدارات فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف ، ومن أشهر المقاييس : المبالغ المنفقة من الميزانيات وعدد وحدات الانتاج والمبيعات . أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطا بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال (مثل معدل العائد على الاستثمار) ، وتحقيق استراتيجيات السوق (مثل حصة عالية من السوق ، وتقديم سلع جديدة) ، واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع اداء العاملين ورضاهم عن العمل) .

ونسوق لاحقا فى هذا الفصل أمثلة متعددة للاساليب الفنية للرقابة . وتشمل هذه الأساليب مجموعة من المقاييس المستخدمة فى قياس الاداء الفعلى . ولقد قسمنا هذه المقاييس بشكل وظيفى ، أى عبر وظائف المشروع المختلفة من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد .

ثالثا : مقارنة الاداء الفعلى بمعايير الأداء :

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية بمقارنة الاداء الفعلى بمعايير الاداء وتحديد الفروق (أو الانحرافات) . وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة ، إلا أن ما يزيدها صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات . ويمكن فى هذا الصدد التفريق بين نوعين من الانحرافات : انحرافات طبيعية وانحرافات غير طبيعية . ويوضح شكل ٥٤ مقارنة بين هذين النوعين من الانحرافات.

ويظهر من الشكل أن الانحرافات الطبيعية تتميز بأنها تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية :

- فرق أو انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .
- الانحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ .
- الانحرافات راجعة لظروف طارئة .
- الانحرافات غير متكررة .

أما الانحرافات غير الطبيعية فهى تتصف بواحدة أو باكثر من الصفات التالية :

- الانحرافات جسيمة .
- الانحرافات راجعة لقصور فى المنفذين أو لتعمدهم .
- الانحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها .
- الانحرافات متكررة .

ويحتاج الانحراف غير الطبيعى لعلاج حاسم ومحدد ومخطط له بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته . أما الانحراف الطبيعى فقد لا يحتاج إلى علاج ، وإن احتاج إلى علاج فهو يتسم بأنه بسيط وسطحى .

انحراف طبيعى	انحراف غير طبيعى
انحراف بسيط	انحراف جسيم
خارج عن السيطرة	متعمد
لظروف طارئه	لظروف معروفة
غير متكرر	متكرر
لايحتاج لعلاج	يحتاج لعلاج

شكل رقم ٥٤

رابعاً : الاجـــراءات التصحيحيـــة[1]:

تظهر المقارنة بين الاداء الفعلى ومعايير الاداء تفاوتا أو انحرافا فى الأداء ، الأمر الذى قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الاجراءات التصحيحية بواسطة المديرين . ويمكن التفريق هنا بين نوعين من الاجراءات التصحيحية : اجراءات عاجلة واجراءات أساسية .

وتعتبر الاجراءات التصحيحية **العاجلة** هى النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً . فعند تبين وجود انحراف معين يود المديرون اتخاذ اجراء فى الحال لتصحيح الأمر وإرجاعه إلى المسار السليم . فإذا تبين مثلاً أن انتاج القسم متأخرا اسبوعا للخلف ، فان المدير يهتم حاليا بارجاع معدل الانتاج إلى حالته الطبيعية وتعويض التأخير ، وقد لا يهتم كثيرا باسباب تدهور الانتاجية من أفراد أو آلات . وبالتالى قد يأمر المدير بواحدة من الاجراءات التصحيحية العاجلة الآتية :

١ – تشغيل العمال وقتا اضافيا (أو فرتايم) للارتفاع بمعدل الانتاج .
٢ – تشغيل عمال اضافيين ، فى الغالب لبعض الوقت (بارتايم) .
٣ – تشغيل آلات وقتا إضافيا أو تشغيل آلات اضافية .
٤ – حث العمال على مزيد من العمال خلال تحميسهم واشراكهم فى حل المشكلة الطارئة .
٥ – تعيين مشرف أو مراقب طوال الوقت ليدفع العمل والعمال لمزيد من الانتاجية ، أى مزيد من الرقابة .
٦ – تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التجميل عليها .

وبعد الرجوع بمعدلات الانتاج إلى ما هو مخطط ، والسيطرة مؤقتا على الموقف المتأزم ، قد يلزم الأمر وقفة أكبر واهتمام أعمق بأسباب تدهور الانتاجية ، وللتعرف على الاجراءات التصحيحية **الأساسية** واللازمة للسيطرة على الموقف مستقبلاً . فقد يكون من أسباب تدهور انتاجية أحد الأقسام هو

سلوك أحد الأقسام الأخرى المتسم بأنه يعطل أو يؤخر القسم المعنى بالأمر ، وقد يكون السبب عدم وفاء الموردين بالتزامهم بتوريد الخامات فى المواعيد الاساسية ، أو تدهور فى النواحى الفنية للآلات ، أو تدهور فى الخدمات المعاونة كالقوى المحركة أو الصيانة ، أو وجود أفراد كسالى أو مشاغبين وذوى أداء ضعيف يسيء إلى أداء باقى أفراد القسم ، أو لوجود نظام رقابى ضعيف لا يقيس كمية وجود الانتاج الفعلى ، أو غير . وعلى هذا يتحدد نوع الأجراء التصحيحى الأساسى وفقا لنوع المشكلة . ويمكن ، على العموم ، تبين الأنواع التالية من الاجراءات التصحيحية الأساسية التالية :

١ – شراء آلات جديدة أو تعديل نوع الآلات .
٢ – اعادة جدولة خطوط وعمليات الانتاج بين مراكز واقسام التشكيل المختلفة .
٣ – توضيح العلاقات والاختصاصات بين الأقسام .
٤ – وضع نظام جديد للرقابة .
٥ – أحداث تغييرات داخلية فى المناصب والأفراد .
٦ – أحداث تعديل تنظيمى فى تبعية القسم تنظيميات أو استحداث وحدات جديدة تابعة لهذا القسم .
٧ – الضرب على أيدى المشاغبين والكسالى من العمال عن طريق التأديب .

تأديب العمال :

يعد تأديب العمل واحدا من الاجراءات التصحيحية الاساسية والشائعة الاستخدام نتيجة لخروج عامل أو أكثر عن السلوك الواجب اتباعه اثناء العمل . والهدف من وجود أنظمة ولوائح للجزاءات والتأديب ليس لعقاب العمال بقدر ماهى إلا وسيلة لتعليمهم والتأثير على سلوكهم فى المستقبل لصالح العمل وصالحهم .

ونسوق فى السطور التالية بعض المبادىء والنصائح العامة فى معالجة المواقف الخاصة بمجازاة وتأديب أحد العمال :

١ – يجب أن يركز المدير على أن العمال يرغبون الالتزام بالسلوك السليم الذى ترغبه المنظمة ، ولا يجب الافتراض أن العمال هم مثيرى للشغب .
٢ – عند الادانة ، لا يجب ادانة الفرد وإنما تجب ادانة العمل والفعل السيء .
٣ – بعد شرح السلوك الخاطىء لابد من شرح السلوك المرغوب كنموذج يحتذى بالعامل .
٤ – يجب أن يتناسب حجم العقاب مع حجم الخطأ .
٥ – يجب على المدير أن يستمع إلى وجهة نظر العامل .
٦ – لايجب على المدير أن يتجادل مع العامل ، وإلا فقد المدير هيبته .
٧ – لايجب على المدير أن يدير مقابلة التأديب وهو غاضب ، فقد يؤدى الأمر إلى التطور واهانة العامل مما قد يقلب الموقف رأسا على عقب .
٨ – على المدير ألا يعاقب المرؤوس امام زملاءه .
٩ – يجب أن يكون العقاب ثابتا عبر الأفراد جميعاً ، أى يجب معاملة الأفراد سواسية .
١٠– يجب أن يكون العقاب ثابتا عبر المواقف المماثلة .
١١– يجب أن يتسم المدير بالمرونة فى تطبيق العقاب من حالة لاخرى ، وحسب الظروف المحيطة بالموقف .
١٢– يجب أن يجمع المدير حقائق كاملة عن الموقف قبل أن يصدر قراره .
١٣– يجب على المدير أن يتعرف على صلاحياته فى عقاب المرؤوسين وصلاحيات اجهزة أخرى مثل ادارة الأفراد وادارة الشئون القانونية فى هذا الصدد .

صفات الرقابة الجيدة :

يمكن وصف الرقابة الجيدة بأنها تعتمد على نظام جيد للمعلومات والاتصالات ، وعلى تنسيق متكامل بين وحدات المشروع ، وعلى تطبيقها فى مواعيد سليمة ، وعلى المرونة ، وعلى ان عائدها يبرر تكلفتها[1]. وفى السطور

التالية : نشرح هذه الصفات بالاضافة إلى صفات أخرى .

١ – **نظم المعلومات والاتصالات** : لابد من توافر نظام سليم يمكن من تلقى وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الاداء ، وايضا قياس الاداء الفعلى ، ويتم ذلك من خلال التقارير الإدارية ، والمذكرات الداخلية ، والخطابات ، والسجلات ، والدفاتر ، وغيرها . كما يجب أن يتوافر مثل هذا النظام يعطى مقارنات بين الأداء الفعل والمعايير وتحليلا للفروق والانحرافات فى شكل تقارير رقابية .

ويحوى نظام المعلومات جزءا مكملا وهو نظام الاتصالات الذى يجمع هذه المعلومات ويحللها ويوفرها للمديرين فى الوقت المناسب يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

٢ – **التنسيق** : يعتمد أداء وفاعلية القسم الواحد على أداء الأقسام الأخرى المرتبطة بها . فأقسام الانتاج تعتمد على أقسام المشتريات والمخازن والقوى المركبة والصيانة . وعلى هذا وجب التنسيق بين هذه الرحدات حتى يمكن إزالة أى تعارض أو تضارب فى الاختصاصات أو المصالح ، وسعيا لمزيد من التعاون والاتصال بين الأقسام بعضها ببعض . ومن أهم أساليب التنسيق هو عقد اللجان واللقاءات والاجتماعات ، وندب المتخصصين للعمل فى الأقسام الأخرى ، وتبادل التقارير والمذكرات ، ولاشتراك فى اصدار بعض من التقارير والمذكرات الرقابية المشتركة ، والفحص المشترك لاختصاصات الاقسام والعلاقات المشتركة بينها البعض ، والاتصال الشخصى بين مديرى الاقسام لخلق فهم مشترك .

٣ – **الوقت المناسب** : لابد من توافر نظام رقابى يوفر البيانات والمعلومات الأساسية فى الوقت المناسب . فلابد من توافر بيانات الخطة قبل بدئها بوقت طويل ، ولابد من توفير بيانات دورية تقيس الاداء الفعلى (مثل تقارير شهرية أو ربع سنوية عن الانجاز) ، ولابد من تحليل الفروق بين المعايير والاداء الفعلى فى تقارير تقدم بسرعة حتى يمكن معالجة هذه الفروق فى الوقت المناسب وقبل أن يستفحل الأمر بها .

٤ – **المرونة** : نادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات ، الأمر الذى يستدعى إلى أن التصرف يجب ألا يكون متشابها ، وأن هذا التصرف ينبنى على أساس طبيعة الموقف ، وهو ما يطلق عليه بالمرونة .

٥ – **الاقتصاد** : لابد من مقارنة تكلفة نظام الرقابة بالعائد منه ، فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وتوفيرها فى شكل تقارير ومذكرات دورية له تكلفة ، كما أن لهذا النظام عائدا متمثلاً فى حماية المشروع من العديد من المشاكل . فإذا كان هذا العائد أكبر من التكلفة كان النظام الرقابى نظاماً جيداً .

٦ – **تعزيز الإدارة العليا** : بدون تعزيز ومساندة من الإدارة العليا يفقد نظام الرقابة والأفراد القائمين على تطبيقه هيبتهم وسلطانهم فى استخدام وتطبيق النظام .

٧ – **المشاركة** : يجب أن يشترك كل المديرين فى متابعة أعمالهم والرقابة عليها ، وأن يصاحب ذلك مشاوكتهم فى وضع نظام الرقابة نفسه مع المتخصصين فى أجهزة الرقابة على مستوى المشروع .

الجوانب السلوكية فى الرقابة :

تمارس الرقابة تأثيرا على سلوك الأفراد فى العمل ، وغالبا ما يكون هذا التأثير سالباً . وعلى المديرين أن يتفهموا هذه التأثيرات فى سعى منهم للسيطرة عليها . والآتى من هذه المؤثرات :

١ – **يقاوم** الناس انواعا معينة من الرقابة . فقد لا يتحمل البعض الرقابة الدقيقة المباشرة ، وقد لا يتحمل البعض الآخر الرقابة المعروضة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف .

٢ – تعنى الرقابة اعطاء من يمارسها نوع معين من **النفوذ** والقوة . فمفتش الرقابة على الجودة له سلطة ونفوذ أعلى من العامل العادى وهو ما قد يضفى عليه مركزا أعلى فى العمل .

٣ – تؤدى الرقابة أحيانا إلى نوع من التعارض والصراع بين الجماعات أو بين الأفراد بعضهم البعض . فمثلاً قد ينشأ صراع أو تعارض بين الرئيس والمرؤوس فى محاولة تفسير معنى معايير الاداء أو تفسير حجم الاداء الفعلى .

٤ – تؤدى الرقابة إلى تقييد السلوك والالتزام الصادر أحيانا بالقواعد واللوائح ومعايير الاداء مما يقضى على روح المبادأة والابتكار ويؤدى إلى تحجر السلوك والروتينية فى العمل .

ويمكن للمديرين أن يسيطروا على كثير من المشاكل السابقة عن طريق الاتصال الجيد بمرؤوسيهم ، واشراكهم فى ، واعطاءهم بيانات كاملة عن معايير الأداء ، ولانجاز الفعلى .

الأساليب الفنية فى الرقابة :

تعرض فى هذا الجزء لبعض الأساليب المستخدمة فى الرقابة فى مجالات وظيفية مختلفة مثل الانتاج والتسويق والتمويل الأفراد. ففى مجال الانتاج نعرض لبعض الأساليب الخاصة بالرقابة على المخزون والرقابة على الجودة . أما فى مجال التمويل فتعرض لأساليب الميزانيات التقديرية والنسب المالية . وفى مجال الأفراد تعرض لأساليب تقارير الأداء والرقابة على حركة الأفراد.

أولاً – الرقابة على المخزون :

تهتم إدارات الانتاج بتحديد الحجم الأمثل من الخامات والمهمات والمعدات حتى يمكن توفيرها فى وقت الاستخدام ودون تعطل . كما يهم أيضاً الا يتم تخزين كميات زائدة عن اللزوم وتكدسها فى المخازن مما يحتل نوع من تعطيل رأس المال وعدم استثماره بشكل أفضل .

وتحديد الحجم الأمثل للمخزون يعتمد على ما يسمى « بالحجم الأمثل لطلبية الشراء » وهو ما يتحدد بثلاثة أنواع من البيانات كالآتى :

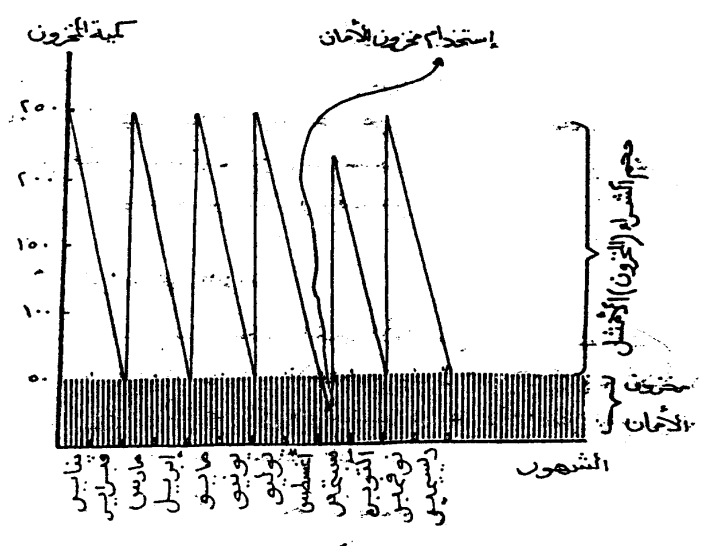
١ – كمية الاحتياجات من المواد أو الخامات المطلوب تخزينها خلال العام كله .

٢ – تكلفة اصدار أمر الشراء الواحد (تكلفة مندوب المشتريات ، وتكلفة أعمال السكرتارية) .

٣ – تكلفة تخزين الوحدة الواحدة (نصيب الوحدة من الايجار ، والضرائب ، والفوائد ، والعوادم ، والتالف ، السرقات) .

ويضاف إلى الحجم الأمثل للمخزون جزء يسمى « بمخزون الأمان » ، وهو ذلك المخزون الأضافى الذى يتم الاحتفاظ به لاستخدامه فى حالة الطوارىء مثل حالات زيادة الانتاج المفاجىء أو تعطل وصول الطلبية التالية من المواد التى سيتم تخزينها .

مثال : تقوم مستشفى الشفاء الدولى باستخدام ١,٢٠٠ زجاجة اسبرين سنوياً (٥٠٠ قرص بالزجاجة) . ولقد قام محاسب التكاليف بالمستشفى



شكل ٥٥ حجم الشراء الأمثل ومخزون الأمان

بتقدير تكلفة اصدار أمر الشراء الواحد وكان ١٠ جنيه ، وتكلفة تخزين زجاجة الاسبرين الواحدة وكانت ٦٠ قرشاً . فما هو حجم الشراء والتخزين المناسب . وماهو الحجم الذى يتم تواجده فى المخازن عند ورود الطلبية الجديدة باقتراض أن مخزون الأمان الذى قدرته المستشفى للاسبرين هو ٥٠ زجاجة .

للحل يتم استخدام المعادلة التالية :

حجم الشراء الأمثل = $\frac{\text{٢ ش ح}}{\text{خ}}$ حيث ش = تكلفة اصدار أمر الشراء

ح = حجم وكمية المواد فى السنة

خ = تكلفة تخزين الوحدة

وعليه يكون حجم الشراء الأمثل لمستشفى الشفاء كالآتى :

= $\frac{\text{٢ × ١٠ × ١٢٠٠}}{\text{,٦٠}}$

= ٤٠,٠٠٠

= ٢٠٠ زجاجة

وبناءاً على هذا فانه يمكن شراء ٢٠٠ زجاجة اسبرين فى مرة الشراء الواحدة ، كما أن عدد المرات للشراء ستكون $\frac{\text{١٢٠٠}}{\text{٢٠٠}}$ = ٦ مرات فى السنة .

فإذا تبين لنا أن مخزون الأمان يساوى ٥٠ زجاجة فان حجم المخزون عند ورود الطلبية الجديدة يكون ٢٥٠ زجاجة اسبرين . ويوضح شكل ٥٥ السابق هذه الاعتبارات كلها .

ثانياً : الرقابة على الجودة :

بجانب الكميات التى ينتجها المشروع ، لابد أن يكون هناك اهتماماً منصباً على جودة هذه الكميات ، وهو ما يطلق عليه بالرقابة على الجودة .

وتمر عملية الرقابة على الجودة بثلاثة مراحل أساسية هى وضع معايير الانتاج والرقابة ، ثم التفتيش والرقابة على جودة الناتج النهائى ، وأخيراً تقديم خدمات تعنى بتلك الوحدات المعيبة التى لم يكن هناك امكانية لالتقاطها فى المرحلة الثانية .

١ - **وضع معايير الانتاج والرقابة** . ويتم فى هذه المرحلة وضع مواصفات المنتج النهائى بشكل محدد ومفصل وبالشكل الذى يمكن قياسه من خلال المرحلة الثانية . ومن أمثلة معايير الانتاج : الحجم ، الوزن ، اللون ، التشطيب المناسب ، الملمس ، التعبئة والتغليف ، والأبعاد ، وغيرها .

٢ - **الفحص والتفتيش** . وهنا يتم النظر فى وحدات الانتاج وفحصها ففحص بدل ستيا يتم بالعين المجردة ، وفحص معلبات أدفينا يتم بأخذ بضعة علب من كل لوط انتاج ، وفحص طلقات رصاص فى مصنع حربى تتم من خلال تجربة عدة رصاصات من لوط كامل من الرصاص . ويشيع استخدام الفحص من خلال العينات وذلك لصعوبة فحص كل وحدات الانتاج .

٣ - **الخدمة لمجابهة الوحدات المعيبة** . قد يؤدى أسلوب العينة إلى عدم اكتشاف كل الأخطاء الموجودة فى كل الوحدات المنتجة . لذلك يجب تقديم خدمات للعملاء والمستهلكين الذين يواجهون عيوب فى المنتجات التى اشتروها ، إما بالاصلاح أو الاستبدال .

ثالثاً : الميزانيــات :

لكل مشروع أو برنامج أو إدارة أو قسم ميزانية تقديرية تم وضعها قبل الفترة المالية المعنية بالأمر . وتحتوى هذه الميزانية على بنود اتفاق معينة على أوجه الأنشطة المختلفة . وتفيد الميزانيات فى كونها تمثل معياراً للرقابة ، فإذا زاد الانفاق الفعلى عن الانفاق المخطط فى الميزانية التقديرية ، كان هذا دليلاً على سوء التنفيذ وانحرافه .

وتمتاز الميزانيات فى أنها تعطى الانحراف بالنظر إلى بنود معينة وأنشطة معينة

دون غيرها ، وأيضاً بالنظر إلى حجم الانحراف أو التجاوز المادى . وهذه المعلومات قد تفيد الشخص المنفذ فى التعرف على أى من الأنشطة تحتاج إلى اهتمام وماهى درجة هذا الاهتمام .

رابعاً : النســب الماليــة :

تقدم القوائم المالية بما تحويه من أرقام أساساً صالحاً للاستخدام فى اعطاء صورة مالية عن انجازات المشروع . ويقدم شكـل ٥٦ بعض أنواع هذه النسب المالية وطريقة حسابها ومصدر بياناتها .

النسبة	طريقة الحساب	مصدر البيانات
١ - تحليل الانجاز العائد على المبيعات	الدخل الاجمالى بعد الضرائب / دخل المبيعات	قائمة الدخل
العائد على حقوق الملكية	اجمالى الدخل / حقوق الملكية	قائمة الدخل الميزانية العمومية
العائد على الأصول	اجمالى الدخل / اجمالى الأصول	قائمة الدخل الميزانية العمومية
٢ - تحليل الخصوم الأصول/الخصوم	اجمالى الأصول الجارية / اجمالى الخصوم الجارية	الميزانية العمومية
ديون طويلة الأجل حقوق الملكية	الديون طويلة الأجل / حقوق الملكية	الميزانية العمومية
٣ - تحليل الاستثمارات العائد الصافى	الارباح الموزعة على المساهمين / سعر السهم فى السوق	

شكـل ٥٦ بعض من الأمثلة عن النسب المالية

خامساً : تقارير الأداء :

يقوم المشرف المباشر بملء تقرير أداء عن كل فرد من مرؤوسيه بصورة دورية . ويحوى هذا التقرير مجموعة عريضة جداً من معايير الأداء مثل المواظبة فى العمل والتعاون مع الرؤساء والزملاء ، وكمية الانتاج ، وجودتها ، وغيرها من المعايير . وعلى المشرف أن يقوم بتقدير مدى انطباق هذه المعايير على الأداء الفعلى لكل فرد مرؤوسيه ، على أن يكون هذا التقرير فى شكل قيمة يعطيها الرئيس لمرؤوسيه .

وتستخدم تقارير الكفاءة فى التعرف على مدى إنحراف المرؤوس عن معايير العمل الموضوعة أم لا ، ويساعد هذا على تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تدريب وزيادة مهارة ، أم إلى مكافأة ، أم إلى عقابه فى محاولة لتقويم السلوك حتى يتمشى مع المعايير التى يضعها المشروع .

سادساً : معدلات حركة العمالة :

تمثل حركة جموع العاملين فى مشروع معين نوعاً من الرقابة على انتاجية ورضا هؤلاء العاملين فى مشروعاتهم ، ومن أمثلة هذه المعدلات : معدل ترك الخدمة (التسرب) ، ومعدل الغياب ، ومعدل التأخير ، ومعدل الأصابة . وكلما ارتفعت هذه المعادلات أدى ذلك إلى تدهور الانتاجية ، كما كان هذا مؤشراً عاماً عن تدهور رضا العاملين عن أعمالهم . ونسوق فيما يلى طريقة حساب هذه المعادلات :

$$\text{معدل ترك الخدمة (التسرب)} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة فى السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين فى السنة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل فى السنة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الأصابـة} = \frac{\text{عدد الأصابات فى السنة}}{\text{متوسط عدد العمال فى السنة}} \times ١٠٠$$

حيث أن متوسط عدد العاملين فى السنة =

$$\frac{\text{عدد العاملين أول السنة + عدد العاملين آخر السنة}}{٢}$$

مثال : أخذت البيانات التالية من سجلات شئون الأفراد باحدى الشركات

عدد العاملين أول السنة ١٠٥٠

عدد العاملين آخر السنة ٩٥٠

عدد من تركوا الخدمة بمحض ارادتهم ٤٠ فرد

عدد أيام العمل ٢٧٠ يوم/العام

عدد أيام الغياب ٥٤٠٠ يوم

عدد الأصابات ٢٥ اصابة فى السنة

فما هى نسب حركة العمالة :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{٤٠}{١٠٥٠ + ٩٥٠ \div ٢} \times ١٠٠ = ٤ \%$$

$$\text{معدل الغياب} = \frac{٥٤٠٠}{١٠٥٠ + ٩٥٠ \div (٢٧٠)} \times ١٠٠ = ٢ \%$$

$$\text{معدل الأصابة} = \frac{٢٥}{١٠٥٠ + ٩٥٠ \div ٢} \times ١٠٠ = ٥, \%$$

وبمقارنة هذه المعادلات أخرى فى شركات مشابهة أو بمعدلات سائدة فى الصناعة ، أو بمعدلات نفس الشركة فى أعوام ماضية يمكن التعرف ما إذا كان هناك تحسن أو تدهور فى حركة العمالة .

ففى المثال السابق إذا كانت معدلات ترك الخدمة ، والغياب ، والأصابة ، فى العام الماضى لنفس لشركة هى ٣٪ ، ١,٥ ، ٢٪ . يمكن فى ظل هذه المقارنة أن نقول أن هذه المعدلات فى ارتفاع مما يشير إلى أن هناك انخفاض فى الانتاجية والرضا .

خلاصـــة :

١ - الرقابة هى مقارنة الأداء الفعلى بما هو مخطط واتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر .

٢ - هناك رقابة وقائية تحاول منع الخطأ من الوقوع ، وهناك رقابة علاجية تعنى بعلاج الأخطاء بعد وقوعها .

٣ - المتابعة تعنى الرقابة يوم بيوم وأثناء التنفيذ ، إما بالتفتيش فهو نوع من الرقابة الفجائية .

٤ - أولى خطوات الرقابة هى وضع معدلات الأداء والأهداف ، ويتم ذلك على جميع المستويات التنظيمية بالمشروع ، ويجب أن تكون المعدلات واضحة وكمية ما أمكن ذلك .

٥ - يلى ذلك ضرورة قياس الأداء الفعلى .

٦ - ثالث خطوة فى الرقابة هى مقارنة الأداء الفعلى بمعايير الأداء ، والتعرف على الانحرافات وجسامتها . ويمكن تقسيم الانحرافات بحسب جسامتها إلى انحرافات طبيعية وأخرى غير طبيعية .

٧ - وقد تحتاج الانحرافات إلى اجراءات تصحيحية ، ولقد أمكن التفريق بين نوعين من الأجراءات التصحيحية : العاجلة ، والأساسية .

٨ - الرقابة الجيدة تتصف باعتمادها على نظام معلومات واتصالات ، والتنسيق ، وتوقيتها المناسب ، ومرونتها ، واقتصاديتها ، وتعزيز الادارة العليا لها ، والمشاركة فى وضعها .

٩ - تمارس الرقابة تأثيراً سلوكياً فهى على مقدار النفوذ والسلطة التى يتمتع به المديرين كما أنها تؤدى إلى تقييد السلوك والصراع بين الأفراد ومقاومتهم لها .

١٠ - هناك أساليب فنية عديدة للرقابة عرضنا منها الرقابة على المخزون ، والرقابة على الجودة ، والميزانيات ، والنسب المالية ، وتقارير الأداء ، ومعدلات حركة العمالة .

أسـئلة وتطبيقـات

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وضع علامة (×) أمام العبارة الخطأ .

١ – الرقابة هى تحديد الأنشطة الواجب اداؤها بواسطة الأفراد والأقسام الادارية .

٢ – الرقابة الوقائية تعنى بعلاج الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها .

٣ – معايير الأداء تعنى الرقابة يوم بيوم وأثناء عملية التنفيذ .

٤ – امتابعة تعنى الرقابة الفجائية ، أما التفتيش فيعنى الرقابة أثناء التنفيذ .

٥ – معايير الأداء يمكن تقسيمها حسب المستويات التنظيمية على مستوى الادارة العليا ، والوظيفية ، والتشغيلية ، وعلى مستوى العاملين .

٦ – الانحرافات الطبيعية فى عملية الرقابة تشير إلى تلك الانحرافات الراجعة لظروف معروفة ومتكررة ويمكن السيطرة عليها .

٧ – يعتبر التشغيل الأضافى للآلات والعمال بمثابة اجراء تصحيحى عاجل .

٨ – يعتبر تأديب العمال ، وشراء آلات جديدة ، واحداث تغييرات تنظيمية بمثابة اجراء تصحيحى اساسى .

٩ – لكى يكون النظام الرقابى جيدا لابد من اعتماده على نظم المعلومات الكاملة ، والمرونة ، والاقتصاد ، ومشاركة المديرين فى وضعه .

١٠ – تؤدى الرقابة عادة إلى تقييد السلوك ، والصراع بين الأفراد مما قد يؤدى فى العادة إلى مقاومة هذه الرقابة .

انظر الصفحة القادمة للاجابة ...

إجابة السؤال السابق

١	×	٦	×
٢	×	٧	√
٣	×	٨	√
٤	×	٩	√
٥	√	١٠	√

تحتوى المجموعة الأولى من هذا السؤال على بعض المصطلحات ، والمطلوب أن تنتقى التعريف السليم لها من المجموعة الثانية :

المجموعة الأولى (التعريفات)	المجموعة الثانية (المصطلحات)
(أ) معايير الأداء	١ – اجراء حالى للقضاء على والانحراف وارجاع التنفيذ إلى مساره العادى
(ب) الانحرافات الطبيعية	٢ – نوع من الرقابة الفجائية
(جـ) الانحرافات غير الطبيعية	٣ – الأهداف ومعدلات العمل الواجب تحقيقها
(د) الاجراءات التصحيحية العاجلة	٤ – [illegible] أو خارجة عن السيطرة
(هـ) [illegible] التصحيحية	٥ – نوع من الرقابة يتم أثناء التنفيذ ويوما بيوم
(و) المتابعة	٦ – تعديلات أعمق وأشمل يجب القيام بها حتى يمكن تفادى أى انحرافات فى المستقبل .
(ز) التفتيش	٧ – انحرافات راجعة لقصور المنفذين وهى فى الغالب متكررة

للاجابة انظر الصفحة القادمة ...

إجابة السؤال السابق

(أ) مع ٣

(ب) مع ٤

(ج) مع ٧

(د) مع ١

(هـ) مع ٦

(و) مع ٥

(ز) مع ٢

ساعد هذا المخزنجى !

تنوى شركة « دافى » بيع ٣,٠٠٠ فرن بوتاجاز خلال العام القادم وذلك بناءاً على توقعات رجال التسويق عن الطلب على هذه الأفران . هذا ولقد كانت تكلفة اصدار أمر الشراء الواحد من هذه الأفران لتخزينها بمخازن الشركة هو ٣٠ جنيه ، وكانت تكلفة تخزين الفرن الواحد ٢ جنيه فى السنة . هل ولقد علم مدير مخازن شركة « دافى » بأنك درست أساليب الرقابة على المخزون فسارع بسؤالك : هل يمكنك أن تساعدنى فى تحديد كمية الشراء والتخزين المثالية للشركة ؟ فهل يمكنك المساعدة .

الحـــل :

نعم يمكن المساعدة من خلال استخدام المعادلة التالية :

$$\text{الحجم الأمثل للتخزين} = \frac{\text{٢ ش ح}}{\text{خ}}$$

$$= \frac{\text{٢ (٣,٠٠٠) (٣٠)}}{\text{٢}}$$

$$= \text{٩٠,٠٠٠}$$

$$= \text{٣٠٠ فرن}$$

روشتة علاجية لزيادة قدرتك على الرقـابة

الدكتور عبد السلام قحف
كلية التجارة – جامعة الاسكندرية

- ادرس مشروعاتك أو قسمك كى تحدد المعايير التى ستستخدمها فى الرقابة .
- حاول أن تستخدم الوسائل التى تمكنك من التصرف على تحقيق هذه المعايير مثل تقارير الرقابة ، تقارير الجودة ، تقارير الميزانية .
- كن يقظا لأى معلومات من حولك ، فقد تشير إلى قصور فى التنفيذ أو مشاكل يجب علاجها .
- قيم أداء مرؤوسيك وفقاً لمعدلات نابعة من عملهم .
- قيم المعلومات التى تأتيك حتى يكون حكمك على التنفيذ صائباً .
- اجعل المعايير سهلة وبسيطة ومعلومة لمرؤوسيك .
- لاتنس أن أساليب الثواب والعقاب هى احدى المحركات الأساسية لنظام الرقابة .
- كن حازماً فى رقابتك ، ولكن لا يعنى ذلك أن تقف على رأس مرؤوسيك .
- كلما كانت الاجراءات التصحيحية عاجلة كلما كان ذلك أفضل .
- أشرك مرؤوسيك فى وضع نظام الرقابة الذى يتناسب مع طبيعة قسمك .
- كن مرناً وتصرف حسب ما يمليه عليك طبيعة الموقف .

إبنى مهـارتك فى الرقـابة

خذ مثالاً من معهدك العلمى (أو شركتك) ، وأفحص اجراءات التعرف والرقابة على أداء الطلبة والمدرسين (أو العاملين) ، كذا الحال طريقة دفع المصروفات والحصول على الكتب الدراسية (أو التكاليف) . حدد مايلى : هل هناك معايير واضحة ؟ ، هل الأنشطة والاجراءات متناسبة مع هذه المعايير ؟ ، هل يمكنك تحسين العملية الرقابية ؟.

« العمـال المزوغـين »

يملك الحاج متولى مصنعاً للنسيج ، وكان يشعر أن لديه مشكلة فى حضور العمال . وبفحص سجلات الحضور تبين أن بعض العمال يغيبون ٤٠ ، ٥٠ يوماً فيما يزيد عن أجازاتهم الاعتيادية . بالطبع يمكن ارجاع بعض أيام الغياب للمرض والظروف الطارئة ، إلا أنه لا يمكن تكران أن « الاشراف السايب » هو أحد الأسباب الهامة فى هذه المشكلة . فقد كان الكثير من المشرفين ورؤساء العنابر والورديات لا يرفضون طلبات عمالهم فى الحصول على يوم أو أكثر أجازة ، أو للاستئذان للانصراف مبكراً ، أو للحضور متأخراً . ويصل الأمر إلى أن بعض العمال لا يحضرون العمل فقط لشعورهم بشىء بسيط من التعب ، أو لاحساسهم أنه يمكنهم استخدام وقتهم فى أعمال أخرى خارجية . ولقد تفاقمت المشكلة منذ عدة أيام عندما تغيب فجأة جزء كبير من عمال أحد عنابر النسيج لدرجة أن اضطر الحاج متولى إلى ايقاف العمل فى هذا العنبر ، ودعى مدير المصنع ورؤساء الأقسام لاجتماع عاجل .

أســئلة :

١ – ماذا تعتقد أن يقوله الحاج متولى فى هذا الاجتماع من وجهة النظر الرقابية ؟

٢ – ما هى فى اعتقادك الأسلوب المناسب للرقابة على حضور العاملين ؟ كن محددا فى نقاط واضحة .

« الرقــابة على الشــرطة »

اجتمع المحافظ بأعضاء مديرية الشرطة لمناقشة التقرير السنوى لهذه المديرية وفور انتهاء اللواء أسامة الدباغ من عرض احصاءات العاملين بالشرطة ، كان على وشك أن يتناول مؤشرات الأداء عندما انبرى سكرتير المحتفظة مقاطعا وملوحاً باحدى الجرائد : « لامؤاخذه يا سيادة اللواء ... الكلام اللى بتقوله مش ماشى مع التقرير اللى موجود فى الجورنال ده .. والتقرير بيقول أن نسبة السرقات زادت بمعدل ١٢٪ عن العام الماضى ، ومخالفات اشغال الطرق زادت بمعدل ٢٠٪ ، وأن عدد حوادث السيارات زاد بمعدل ١٥٪ للدرجة أنك لاتستطيع أن تعمل مشوار بعربتك دون خبطة هنا أو هناك » واستمر سكرتير المحافظة قائلاً « أنا بصراحة مش شايف من التقرير بتاعك ولا من مؤشرات الأداء أى اشارة لهذه الأمور بوضوح ، وبدلاً من هذا سيادتك تعرض وتقول أن عدد الاشارات التليفونية وعدد العاملين بالشرطة وعدد سيارات الشرطة زادت بمعدل ١٠٪ . وأنا مالى بالمعايير دى المواطنين بيدفعون ضرائب ودم قلبهم علشان البوليس يوقف السرقات والجرائم .. وأنا بصراحة مش شايف إن سيادتك عملت كده » .

وكان رد اللواء أسامة الدباغ كالآتى : « سيادتك لازم تعرف أن

نسبة السكان فى المحافظة زادت هذا العام وحدة بـ ١٨٪ ، وإن شغلنا يعتمد على أولويات ، ولو سيادتك قرأت الاحصائيات كويس ستلاحظ أن نسبة الجرائم الخطيرة ثابتة ولم تزد بالرغم من زيادة عدد السكان ويجب أن نلاحظ أن تطبيق القانون وإشاعة الانضباط والأمان فى المحافظة شيء يصعب قياسه والرقابة عليه ، ولاتستطيع أن تقارننا بأحد مصانع البلاستيك مثلاً » .

أسـئلة :

١ – هل استخدام كل من سكرتير المحافظ واللواء الدباغ نفس المعايير فى قياس الأداء ؟

٢ – ما رأيك فيما قاله كل منهما ؟

٣ – هل توافق على رأى اللواء بأن الأنضباط والأمان شيء يصعب قياسه ؟.

الجزء الثالث

انشاء التوكيلات السياحية
والقوانين المنظمة للمنشآت
الفندقية والسياحية
فى مصر

الفصل الأول

ماهــو التوكيل السياحى(*)

التوكيل السياحى عباره عن شركة مفتوحة للجمهور ، وتقوم ببيع تذاكر الطيران والبواخر وحجز غرفات الفنادق وخدمات تأجير السيارات وجولات سياحية لزيارة المعالم ورحلات منظمة . المسافر يعتمد على التوكيل السياحى للاستشارة والمعرفة ومقابل هذا تدفع عموله للتوكيل السياحى . وعادة لايتحمل المسافر أكثر من الثمن المحدد ، لهذا فالتوكيل السياحى يقدم خدمة كاملة للمسافر . وفى حالة حجوزات متأخرة وحالات عاجلة مما يتطلب اجراء مكالمات هاتفية أو ارسال برقيات ، يمكن مطالبة المسافر بالمصاريف ، ولكن يجب أن يتم شرح الأمر له حتى يتفهمه تماما .

ان التوكيل السياحى اساسا وعموما يقوم ببيع منتج غيره ويحصل على عمولة . أن موظفى الحجز وكل من هو على اتصال بالجمهور سواء تليفونيا أو شخصيا يجب أن يكون لطيفا .

وعليه ان يتذكر أن مرتبه يعتمد على العمولات المكتسبة من أجل الحصول على أرباح لسان جيوفانى تورز

ان منتج التوكيل السياحى هو الخدمة ويجب ان تكون على درجة عالية من الكفاءه والأمانة وان تتفوق على المنافسين .

(*) تم الاستعانة بالتقرير الذى قدمه أحد الخبراء لاحدى الشركات السياحية المرموقة العاملة فى مصر الآن . وبتصريح خاص مع اضافات بسيطة .

ماهو منفذ الرحلات(*)

منفذ الرحلات عباره عن شركة تقوم بتنظيم أو تسويق رحلات شاملة كما تقوم بخدمات خاصة بالرحلات .

يتحمل منفذ الرحلات مسئولية طبع المنشورات والدعاية وتوزيع المنشورات ، والقيام بحجوزات الرحلة ويقوم اغلب منفذى الرحلات بالبيع عن طريق الوكلاء السياحيين أو مباشرة للمسافرين .

ان عدد الوكلاء السياحيين ومنفذى الرحلات الآن فى مصر عدد كبير والمنافسة بينهم قوية . وبما أن مصر دولة سياحية معروفة ، فأن الرحلات المصرية تدرج ضمن برامج كبار منفذى الرحلات فى الولايات المتحدة الامريكية وأوربا . ان هؤلاء يقومون بالبيع بالجملة ولديهم ترتيبات أو عقود مع منفذى رحلات مصريين ، ولديهم مكاتبهم الخاصة بهم فى مصر .

تعليـق :

ان الفارق بين التوكيل السياحى ومنفذ الرحلات ان الأول يبيع ماينتجه الأخرون مقابل عمولة يتقاضاها أما منفذ الرحلات فعليه ان يستثمر أمواله فى التوسع والقيام بتنظيم رحلات وطبع منشورات وكتيبات والقيام بالدعاية والترويج وبلا أدنى شك يكون برنامج الرحلات ناجحا وصريحا .

ولكى تحقق أثرا طيبا ، ومن أجل احراز النجاح فى هذا العمل الشديد المنافسة يجب وضع برنامج مبيعات دائم ومكثف .

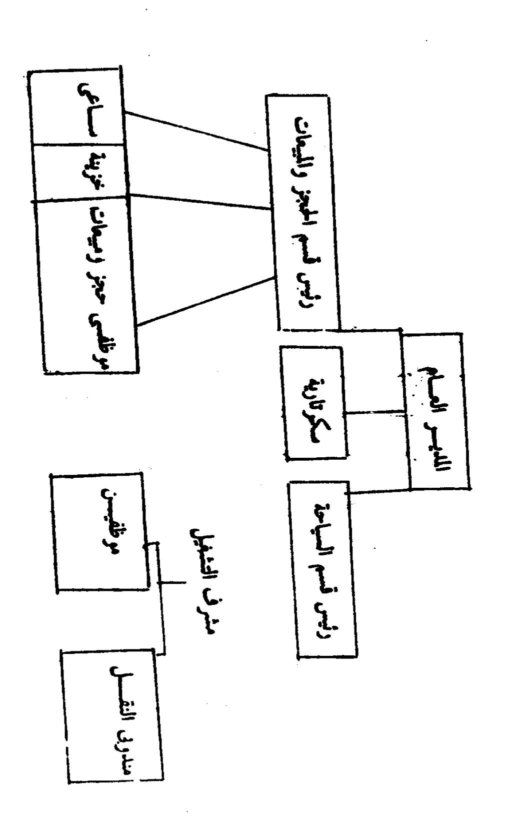
اتصـــالات الموظفيـــن :

لست فى حاجة لان أوكد أهمية أن يكون الموظفين على علم ودرايد بكل البرامج والمراسلات حتى يكونوا فى وضع يسمح لهم بالاجابة على أى سؤال .

(*) الملاحظة السابقة .

السـلوك :

يجب أن يعلم موظفوكم انهم فى عمل يعتمد على تقديم الخدمة ، ورغبات الزائرين يجب ان تراعى كل حين ، ويجب ان يفكر الموظفون فيما هو فى مصلحة الزائر وكل المعلومات يجب ان تكون كتابية موضحة بالاسماء وأرقام التليفونات من أجل مساعدة الزائر وأشعاره بالراحه .



المـدير العـام (*)

التقارير المقدمة لرئيس مجلـس الادار

المدير العام مسئول عن العملية بكاملها ، شاملة المبيعات والخدمات التى تقدمها الشركة أو التوكيل . ان مسئوليته الأولى أن يجعل قسم السفريات والرحلات شركة مربحة

الواجبـات :

الاشراف على تقسيم وقت السكرتارية .

- مسئول عن المراجعة والاشراف المباشر على كل موظفى قسم السفر والرحلات
- وضع خطة سنوية للايرادات التى تهدف إليها الشركة .
- وضع ميزانية للسفريات والرحلات بما يتضمن مصاريف التشغيل والمرتبات والسفر والمصروفات النثرية
- وضع ميزانية منفصلة للدعاية والسفر .
- تكاليف أسعار الكتيبات وجميع المطبوعات .
- الموافقة على التصميمات والموافقة النهائية على مصروفات الدعاية .
- الموافقة على نشر الاعلانات فى الصحف والمجلات المتخصصة .
- التوصية والموافقة على اشتراك سان جيوفانى فى عروض سياحية وحلقات دراسية مختاره
- مسئول عن كل التقارير المقدمة لرئيس مجلس الادارة فيما يختص بقسم السفر والرحلات

(*) الملاحظة السابقة

العلاقـات الشخصيـة :

- تمثيل الشركة فى العروض السياحية والحلقات الدراسية والاجتماعات الحكومية والمأدب.
- يجب أن يعرف شخصيا مديرى خطوط الطيران فى الاسكندرية والقاهرة وان يحافظ على علاقة وثيقة معهم عن طريق الزيارات الشهرية لمكاتبهم أو مقابلتهم للغذاء وبهذا يمكنهم المساعدة كما وانهم مصدر جيد للمعلومات .

رئيس قســم الحجــز والمبيعـات

التقارير إلى المدير العـام

رئيس قسم المبيعات مسئول عن الموظفين وعن الدخل والانتاج الخاص بقسم الرحلات يمكن ان يفوض رئيس القسم واجباته إلى أحد الزملاء أو الموظفين ولكن المسئولية تبقى مسئوليته .

واجبات رئيس القســم :

- تحضير التقارير الخاصه بالدخل اليومى .
- الاحتفاظ بسجل لبرنامج عمل الموظفين .
- تقديم ملفات المكتب والمحافظة عليها وطلب مستلزمات المكتب .

واجبـات رئيس قســم الحجـز والمبيعات :

- التوصية بوسائل زيادة الدخل .
- الاشراف على موظفى التذاكر وتدريبهم .
- القيام بوضع جدول وخطة عمل الموظفين .
- عمل سجلات لتذاكر شركات الطيران والايصالات الخاصة بها .
- التأكد من وضع تذاكر شركات الطيران فى مكان أمين .
- التأكد من ان النقود المحصلة موضوعة فى درج مغلق .

– تحضير جميع التقارير المطلوبة من المدير العام ومدير الحسابات .

موظفى حجــز التذاكر

التقارير إلى رئيس قسم الحجز والمبيعات

موظفى الحجز والتذاكر هو أول موظف من سان جيوفانى ترافل يتصل بالجمهور لهذا فمن المهم ان يعطى انطباعا جيدا .

الواجبـــات :

– القدرة على عمل حجوزات مع شركات الطيران والفنادق وشركات النقل الأرضية .
– يجب أن يكون ملما بأحدى اللغات الأجنبية إلى جانب اللغة العربية .
– يستطيع أن يقرأ ويفهم المرشد العالمى وجداول مواعيد شركات الطيران .
– يجب أن يكون ملما بجغرافية العالم .
– يجب أن يكون ملما بمدن الطيران وقوانين المطارات .
– القدرة على اعطاء الأسعار وحسابها .
– القدرة على تجهيز تذاكر الطيران وايصالات العملاء .
– ان يكون مدربا على التعامل بمختلف العملات .
– القدرة على اعطاء تقرير يومى موضحا مبيعات التذاكر والنقد لموازنته مع الايصالات اليومية
– يجب عليه الظهور بمظهر لائق وان يجب على كل الاستفسارات بأدب وابتسامة .

الساعى

التقارير إلى رئيس المبيعات

سيحتاج إلى شاب فى المكتب لنقل الرسائل ، بالاضافة إلى واجباته كساعى يمكن تدريبه لوظيفة أفضل .

واجبات الساعى :

- احضار التذاكر والأدوات من مكاتب الطيران .
- نقل الرسائل .
- القيام بأعمال أخرى يكلف بها من رئيس قسم المبيعات .

رئيس قسم السياحة

التقارير إلى المدير العام

الواجبات :

- تقع على عاتقه مسئولية البحث عن الأسواق السياحية ليختار منها الجديد من أجل زيادة دخل الرحلات والمجموعات السياحية .
- التوصية والقيام بوضع برامج رحلات على نفس مستوى المنافسين أو على مستوى أفضل .
- التفاوض مع الفنادق ومسئولى النقل الأرضى بأسم سان جيوفانى للحصول على أرخص الأسعار .
- مسئول عن فحص ومعاينة ماتتسم به الفنادق الموجودة فى نشرات سان جيوفانى وكذلك التسهيلات المقدمة من هده الفنادق .
- الاشراف على موظفى تشغيل الرحلات .
- وضع التعريفة السرية لاستخدام الوكلاء السياحيين .

- الاشتراك فى عروض سياحية مختاره .
- القيام برحلات دورية للأسواق السياحية مثل السعودية واليونان وقبرص واليمن والأردن وتركيا .
- حضور اجتماعات وحلقات السياحة والرحلات فى القاهرة والاسكندرية .
- تقديم ميزانية سنوية بالمصروفات المباشرة للمدير العام .
- المرتبـــات .
- تكاليف الطبـــع
- تكاليف السفـــر .

مشـــرف التشـــغيل

التقارير إلى رئيس السياحـــة

الواجبـــات :

- يقدم تقاريره مباشره إلى رئيس القسم مع تحمل مسئولية كل التفاصيل والترتيبات مع أجل جعل تشغيل الرحلات عملية سلسه

واجبـــات مشـــرف التشـــغيل :

- عمل الترتيبات التى يطلبها الوكلاء السياحيين أو الأفراد أو المجموعات .
- تحضير تقرير بالأسعار والخدمات المطلوبة والسعر الصافى مع اضافة نسبة ربح ، واعطاء نسخه من التقرير إلى مدير الحسابات .
- ارسال تلكس للوكلاء الترتيبات بالسعر الكلى .
- تخصيص ملف لكل صفقة أو طلب وكذلك بدأ ملف جديد .
- وضع تاريخ متابعة على كل ملف للفحص مع العميل لتحديد ما إذا كان السعر والترتيبات مرضية
- اعداد ومراجعة برنامج عمل مندوب النقل معد باليوم والأسبوع .
- يجب أن يكون لديه التذاكر والايصالات المطلوبة .
- القيام بتنظيم رحلات داخل جمهورية مصر العربية : الاسكندرية –

القاهرة – الأقصر – أسوان – أبو سمبل والرحلات النيليه .

– عند الحاجة يجب ارسال من يحل محل مندوبى النقل فى حالة عيابهم ، وذلك بالتوجه إلى المطارات ومحطات السكك الحديديه والموانى لمقابلة ومعاونة الزبائن .

مندوب النقــــل

التقارير إلى مشرف التشغيل

الواجبـــات :

– مقابلة ومساعدة المسافرين مغادره ووصولا سواء كانوا أفرادا أو مجموعات فى المطارات ، ومحطات السكه الحديد والموانى فى الاسكندرية وبورسعيد والقاهرة . .

– يجب أن تكون لديه رخصة قيادة .

– يجب ان يكون قادرا على التحدث بلغة أجنبية .

– القيام بالمهام الأخرى التى يكلف بها من رئيس القسم .

رئيـس الحســـابات

– يجب أن تكون جميع التذاكر والايصالات والاستمارات تحت تصرف رئيس قسم الحسابات

– رئيس الحسابات مسئول عن حفظ الاستمارات الصالحه للتفاوض .

– رئيس قسم الحجز والمبيعات يجب أن يطلب التذاكر والايصالات من رئيس الحسابات ويوقع على استلامها

– على مكتب الحجز ان يقدم التقارير اليوميه الخاصة بالتذاكر والايصالات ومادفع نقدا أو بشيكات إلى مدير الحسابات

– تقع عى قسم الحسابات مسئولية فحص كل تدكره وايصال ومضاهاتها بالسجلات للتأكد من ان التذاكر تم بيعها بالتوالى وانها مستوفية لجميع الشروط .

- قسم الحسابات مسئول عن التقارير اليوميه والشهرية والسنوية المقدمة من كل شركة طيران .

الأرشـــيف .

من الضرورى وجود نظام يرجع إليه ويعرف بالارشيف بالنسبة لمكتب السفريات وقسم السياحة . للتأكد من عدم وضع ملف غير موضعه ، يجب اعطاء التعليمات : عند سحب أى ملف أو مستند ، يجب على الموظف الذى قام بالسحب وضع ورقة بأسمه موضحا التاريخ أشاره إلى أن الملف فى حوزته . عند ارجاع الملف لموضعه تسحب الورقة .

مكتب التذاكر :

يتضمن : تذاكر شركات الطيران .
الايصالات (فاوتشرز) .
تقرير يومى بمبيعات الطيران .
تقرير يومى بمبيعات الفاوتشرز .

قســم السياحــة :

يتضمن : **قوائم الأســـعار**
الفنــادق .
رســوم الدخول .
المطاعم .
الاستقبال والانتقالات .
جولات بحرية
رحلات منظمه
نسخه من صافى تعريفة سفر

[illegible] :

كل المراسلات شاملة الأسعار وقوائم أسعار خرجية .

الرحلات التى تقرر القيام بها والتى فى حيز التحضير وضعها فى ملفات حسب الحروف الابجدية تبعا لاسم الوكيل السياحى أو تسلسل رقم الملف يجب المراجعة للتأكد من أنه قد تم دفع العربون .

الرحــلات التى مازال معلقة :

وضعها فى ملفات حسب الحروف الابجدية تبعا لاسم الوكيل السياحى أو تسلسل رقم الملف يجب مراجعة هذه الملفات للتأكد إذا كان الرد لم يصل بعد بخصوص الأسعار .

الرحلات التى تم القيام بها :

وضعها فى ملفات حسب الحروف الابجدية تبعا لاسم الوكيل السياحى أو تسلسل رقم الملف

قوائــم البريد الاساسية :

منفـذ والرحــلات .
قوائــم الفندق .
مكاتب السياحة .
النشرات السياحية .
شركات الطيران .
الشركات الملاحية .

ملفـــات الســكرتارية

المراســلات :

يجب وضع نسخه واحدة من كل خطاب فى ملف طبقا للوكيل السياحى

أو تسلسل رقم الملف يجب على السكرتارية القيام بتحضير نسخه اضافية لاستعمالها كسجل يومي لكل المراسلات يجب التصنيف حسب تاريخ اليوم والشهر .

الفصل الثانى
القوانين المنظمة للإنشاء المنشآت السياحية والفندقية فى مصر

قانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣

فى شأن المنشأت الفندقية والسياحية[1]

باســم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتى نصه ، وقد أصدرناه :

الفصــل الأول
تحديد المنشآت الفندقية والسياحية

مادة ١ – تسرى أحكام هذا القانون على المنشآت الفندقية والسياحية .
وتعتبر منشأة فندقية فى تطبيق أحكام هذا القانون الفنادق والبنسيونات والقرى السياحية والفنادق العائمة والبواخر السياحية ، وما إليها من الأماكن المعدة لاقامة السياح ، وكذا الاستراحات والبيوت والشقق المفروشة التى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة .

وتعتبر منشأة سياحية فى تطبيق أحكام هذا القانون الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات إليهم لاستهلاكها فى ذات المكان كالملاهى والنوادى الليلية والكازينوهات والحانات والمطاعم ، والتى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة . كذلك تعتبر منشأة سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح فى رحلات برية أو نيلية أو بحرية والتى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة .

مادة ٢ – لايجوز إنشاء أو إقامة المنشآت الفندقية والسياحية أو استغلالها أو إدارتها إلا بترخيص من وزارة السياحة طبقا للشروط والاجراءات التى يصدر بها قرار من وزير السياحة .

---

(١) الجريدة الرسمية العدد ٩ فى ١٩٧٣/٣/١ .

وتؤول إلى وزارة السياحة الاختصاصات المنصوص عليها فى القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة والقانون رقم ٣٧٢ لسنة ١٩٥٦ فى شأن الملاهى بالنسبة إلى تلك المنشآت ، ومع ذلك تحدد الشروط والمواصفات الهندسية والانشائية التى يجب توافرها فى المنشآت المذكورة بقرار من وزير الاسكان والتشييد بعد موافقة وزير السياحة .

كما تحدد شروط ومواصفات الفنادق العائمة والبواخر السياحية بقرار من وزير النقل بعد موافقة وزير السياحة .

مادة ٣ — لا يجوز مزاولة ألعاب القمار فى المنشآت الفندقية والسياحية إلا لغير المصريين وبقرار من وزير السياحة . ويحدد القرار المنشآت الفندقية والسياحية التى يجوز لغير المصريين مزاولة ألعاب القمار فيها وشروطها والاتاوة التى تستحق عليها بما لا يجاوز نصف إيرادات ألعاب القمار . على أن يقتصر دخول الأماكن التى تزاول فيها تلك الألعاب على غير المصريين وأن يكون التعامل فيها بالعملات الأجنبية التى يصدر بتحديدها قرار من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية .

مادة ٤ — لا يجوز للمنشآت الفندقية والسياحية أن تتخذ أسماء أو أوصافا أو عناوين غير ما هو مبين فى الترخيص الصادر لها من وزارة السياحة .

الفصل الثانى
الاعفاءات الضريبية والجمركية

مادة ٥ — مع عدم الاخلال بأحكام القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١[1] فى شأن استثمار المال العربى والمناطق الحرة ، والاعفاءات المقررة به وبأية إعفاءات ضريبية مقررة فى أى قانون آخر ، تعفى المنشآت الفندقية والسياحية من

(١) القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ ألغى بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ باصدار نظام استثمار المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة (منشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٥ الصادر فى ١٩٧٤/٦/٣٠) . وقد عدل الأخير بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ .

ضريبة الأرباح التجارية والصناعية والضريبة على القيم المنقولة وغيرها من الضرائب الاضافية على أى منها ، وذلك لمدة خمس سنوات من تاريخ بدء مزاولة نشاطها بشرط أن يكون لاحقا لتاريخ العمل بهذا القانون .

وفى جميع الأحوال لايجوز للمجالس المحلية فرض أية ضرائب أو رسوم على المنشآت الفندقية أو السياحية إلا بعد موافقة وزير السياحة .

مادة ٦ — يعفى مايستورد من الفنادق العائمة والبواخر السياحية من الضرائب والرسوم الجمركية ، كما تعفى من هذه الضرائب والرسوم المستلزمات التى تستورد لبناء أو تجهيز أو تجديد المنشآت الفندقية أو السياحية ، يصدر بالاعفاء قرار من وزير الخزانة بناء على اقتراح وزير السياحة .

ولا يجوز التصرف فى الأشياء المستوردة طبقا للفقرة السابقة إلا بموافقة وزير السياحة .

الفصل الثالث

نظام العاملين

مادة ٧ — يحدد وزير السياحة بقرار منه الشروط الواجب توافرها فى العاملين بالمنشآت الفندقية أو السياحية بالاضافة إلى تلك الواردة فى قانون العمل أو فى قانون نظام العاملين بالقطاع العام ، كما يحدد نظم العمل فى تلك المنشآت .

الفصل الرابع

تنظيم العلاقة بين العملاء ومستغلى المنشآت الفندقية والسياحية

مادة ٨ — يحدد وزير السياحة بقرار منه الالتزامات الأساسية التى يجب على

مستغلى المنشآت الفندقية أو السياحية اتباعها فى علاقتهم بالنزلاء أو المترددين على المنشأة .

كما يحدد قواعد ونظام أولوية حجز الغرف والاقامة بالمنشآت الفندقية بالنسبة لكل المنشآت أو بعضها .

ويجب على مستغل كل منشأة فندقية أو سياحية إخطار وزارة السياحة باسم المسئول عن إدارة المنشأة وبأى تغيير يطرأ فى هذا الشأن فور وقوعه .

مادة ٩ – لايجوز للمسئولين عن إدارة المنشآت الفندقية عند قيامهم بتسجيل أسماء النزلاء الأجانب لدى الجهات المختصة طبقا للقوانين الخاصة بذلك أن يحصلوا على أى مقابل عن قيامهم بهذا التسجيل .

مادة ١٠ – لايجوز مطالبة النزيل بمقابل يزيد على الأسعار المقررة طبقا لهذا القانون كما لايجوز الامتناع عن تقديم الخدمة للنزيل بتلك الأسعار .

الفصل الخامس

تحديد الأسعار وتصنيف المنشآت والرقابة عليها

مادة ١١ – تقسم المنشآت الفندقية والسياحية إلى درجات ، ويتم تصنيفها فى الدرجة المناسبة طبقا للقواعد التى يحددها وزير السياحة .

مادة ١٢ – يحدد وزير السياحة أسعار الاقامة ورسم الدخول والارتياد وأسعار الواجبات والمأكولات والمشروبات وغيرها من الخدمات التى تقدمها المنشأة وذلك دون التقيد بأحكام قوانين التموين والتسعير الجبرى وتحديد الأرباح .

ويتم تحديد الأسعار المشار إليها بناء على طلب كتابى من مستغل المنشأة أو المسئول عن إدارتها ويتضمن مقترحاته فى هذا الشأن ، ويقدم الطلب إلى الوزارة قبل مزاولة المنشأة نشاطها ، ويجب إخطار صاحب الشأن بقرار الوزير خلال شهر من تاريخ تقديم الطلب .

مادة ١٣ – لمقدم الطلب الاعتراض على قرار التصنيف وتحديد الأسعار خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطاره به بعد أداء رسم قدره خمسة جنيهات .

وتفصل فى الاعتراض لجنة تشكل بقرار من وزير السياحة على أن تضم عضوين من مستغلى المنشآت الفندقية والسياحية أو المسئولين عن إدارتها .

وعلى اللجنة البت فى الاعتراض خلال ثلاثين يوما من تاريخ وروده ولا يكون قرار اللجنة نافذا إلا بعد اعتماده من وزير السياحة .

ولايترتب على الاعتراض وقف العمل بالقرار المعترض عليه ، فإذا انقضى الميعاد المشار إليه دون صدور قرار اللجنة اعتبر التصنيف والأسعار التى طلبها المعترض نافذة إلى أن يصدر القرار بالبت فى الاعتراض على الوجه المتقدم .

مادة ١٤ – لمستغلى المنشآت الفندقية والسياحية والمسئولين عن إدارتها أن يطلبوا خلال شهر مارس من كل عام إعادة النظر فى درجة المنشأة وفى الأسعار المحددة وذلك وفقا للاجراءات التى يحددها وزير السياحة بقرار منه . ولوزير السياحة إجراء هذا التعديل فى أى وقت إذا قامت أسباب جدية توجبه .

الفصل السادس

التزامات المنشآت قبل الوزارة

مادة ١٥ – على مستغلى المنشأت الفندقية والسياحية والمسئولين عن إدارتها وضع العلامة المميزة لدرجة المنشأة فى مكان ظاهر وبالشكل الذى يحدده وزير السياحة بقرار منه .

وعليهم الاعلان عن الأسعار المحددة للمنشأة فى مكان ظاهر بقوائم واضحة باللغة العربية وإحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية وتكون هذه القوائم مختومة بخاتم وزارة السياحة . ويجب بالنسبة للمنشآت الفندقية وضع هذه القوائم فى الغرف وفى قسم استقبال النزلاء .

مادة ١٦ – على مستغلى المنشآت الفندقية أو المسئولين عن إدارتها إخطار وزارة السياحة فى الأسبوع الأول من كل شهر بكتاب مسجل مصحوب بعلم وصول ببيان عن النزلاء فى الشهر السابق ، ويجب أن يكون البيان مطابقا للكشوف اليومية الواجب إرسالها إلى قسم الشرطة الذى تقع المنشأة فى دائرته ، كما يجب أن يشتمل هذا الاخطار على جميع البيانات المنصوص عليها

فى المادة ٢٨ من القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة ، كما يجب أن يتضمن مجموع الليالى التى أقامها كل نزيل من السياح والجهات المغادر إليها .

مادة ١٧ – على الأشخاص المشار إليهم فى المادة السابقة أن يمسكوا دفترا مسلسل الصفحات تقيد فيه طلبات حجز الغرف وتكون كل صفحة من صفحاته مختومة بخاتم وزارة السياحة ويحدد وزير السياحة بقرار منه نموذج الدفتر وصفحاته وأجراءات إمساكه .

مادة ١٨ – على الأشخاص المشار إليهم فى المادة ١٦ إثبات عدد الأسرة الخالية والمشغولة والتى يتم حجزها فى لوحة تعلق فى مكان ظاهر بقسم استقبال النزلاء .

كما يجب أن يعلق بقسم استقبال النزلاء وفى داخل كل غرفة ملخص باللغة العربية وإحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية للقواعد الخاصة بحجز الغرف والاقامة وأولويات طلبات الحجز .

ويحدد وزير السياحة بقرار منه نموذج هذا الملخص

مادة ١٩ – على مستغلى المنشآت الفندقية والسياحية والمسئولين عن إدارتها مراعاة صحة البيانات الواجب إثباتها فى الدفاتر والايصالات وغيرها من المستندات الخاصة بعملهم .

وعليهم أن يقدموا جميع البيانات المتعلقة بذلك بمجرد طلبها إلى الجهة التى يحددها وزير السياحة بقرار منه .

ولا يجوز لهم الامتناع عن تقديم أية بيانات لمفتشى الضبط القضائى أو أن يحولوا دون قيامهم بمهام عملهم على الوجه الأكمل .

مادة ٢٠ – لوزير السياحة بقرار مسبب إلغاء الترخيص باستغلال وإدارة أية منشأة فندقية أو سياحية إذا ثبت مخالفتها لقواعد الآداب العامة أو أتت أعمالهم تضر بسمعة البلاد أو أمنها .

الفصل السابع

العقوبات

مادة ٢١ – يعاقب كل من يخالف أحكام المادتين ٢ ، ٣ من هذا القانون بالحبس مدة لاتجاوز ستة أشهر وبغرامة لاتجاوز خمسمائة جنيه أو باحدى هاتين العقوبتين ، وذلك فضلا عن الحكم بغلق المنشأة . ويجوز لوزير السياحة فى هذه الحالة غلق المنشأة إداريا بصفة مؤقتة إلى أن يصدر الحكم .

مادة ٢٢ – كل من استخدم الأشياء المستوردة طبقا للمادة السادسة من هذا القانون أو تصرف فيها بغير موافقة وزير السياحة ، يعاقب بغرامة تعادل مثلى الضرائب والرسوم التى أعفيت منها عند استيرادها ، فضلا عن جواز الحكم بمصادرة تلك الأشياء .

مادة ٢٣ – يعاقب كل من يخالف أحكام المواد ٤ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ بغرامة لاتقل عن عشرين جنيها ولاتجاوز مائتى جنيه .

الفصل الثامن

أحكام ختامية

مادة ٢٤ – على مستغلى المنشآت الفندقية والسياحة أو المسئولين عن إدارتها تعديل أوضاعها بما يتفق مع أحكام هذا القانون خلال ستة أشهر من تاريخ

صدور قرار وزير السياحة بالاجراءات المنظمة لذلك .

مادة ٢٥ – يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة ٢٦ – يصدر وزير السياحة القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون .

مادة ٢٧ – ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برياسة الجمهورية فى ١٨ المحرم سنة ١٣٩٣ (٢١ فبراير سنة ١٩٧٣) .

أنور السادات

قانون رقم ٢ لسنة ١٩٧٣

باشراف وزارة السياحة على المناطق السياحية واستغلالها[1]

باســم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتى نصه ، وقد أصدرناه :

مادة ١ – تشرف وزارة السياحة على المناطق السياحية التى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة بعد موافقة مجلس الوزراء ، ويكون لها فى سبيل ذلك الاختصاصات الآتية :

(أ) وضع تخطيط شامل لتعمير واستغلال المناطق السياحية المشار إليها .

(ب) تنظيم استغلال المناطق السياحية وفقا للشروط والمواصفات وقيود البناء التى تضعها وزارة السياحة فى إطار الخطة الشاملة للتعمير والاستغلال السياحى .

(جـ) وضع برنامج تنفيذى وزمنى لتجهيز المناطق السياحية بكافة الخدمات والمرافق العامة اللازمة والاستغلال السياحى وذلك بالاتفاق مع الجهات المعنية ، وكذلك تنسيق التعاون بين جميع الأجهزة المختصة فى تنفيذ البرنامج المشار إليه .

مادة ٢ – لا يجوز لأى شخص طبيعى أو اعتبارى الانتفاع بأية منطقة سياحية ، أو جزء منها أو استغلالها أو شغلها والتصرف فيها ، على أى وجه من الوجوه ، إلا بترخيص يصدر من وزير السياحة .

(١) الجريدة الرسمية العدد ٩ فى ١٩٧٣/٣/١ .

وينظم وزير السياحة بقرار منه منح التراخيص وأوضاعها وشروطها ، سواء بالنسبة للقطاع العام أو القطاع الخاص .

مادة ٣ – لوزير السياحة الحق فى إلغاء أو تعديل أية تراخيص سبق منحها قبل تاريخ العمل بهذا القانون لتعمير أو استغلال أية منطقة سياحية أو جزء منها أو الانتفاع بها أو البناء فيها لأى غرض من الأغراض إذا ما تعارضت هذه التراخيص مع الخطة الشاملة لوزارة السياحة .

مادة ٤ – على جميع الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الذين بدأوا فى تعمير أو استغلال المناطق السياحية قبل العمل بهذا القانون أن يعرضوا خطط أعمالهم ومشروعاتهم فى تلك المناطق على وزارة السياحة خلال شهرين من تاريخ قرار وزير السياحة بتحديد المناطق السياحية وذلك للنظر فى إقرار تلك الخطط والمشروعات أو تعديلها ، ولايجوز الاستمرار فى تنفيذها قبل الحصول على موافقة وزارة السياحة .

وتنظم بقرار من وزير السياحة الاجراءات الخاصة بالطلبات التى يتقدم بها ذو الشأن لاقرار خططِ أعمالهم ومشروعاتهم .

وعلى وزارة السياحة أن تبت فى الطلبات خلال ثلاثة شهور من تاريخ تقديمها .

ويجوز بقرار من وزير السياحة مد هذه الفترة ثلاثة شهورَ أخرى ، فإذا انقضت هذه المدة اعتبر الطلب مقبولا .

مادة ٥ – كل مخالفة لأحكام المادتين الثانية والرابعة من هذا القانون يعاقب مرتكبها بغرامة لاتقل عن عشرين جنيها ولاتزيد على خمسين جنيها مع الحكم بإزالة أسباب المخالفة على نفقة المخالف .

مادة ٦ – يصدر وزير السياحة اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون .

مادة ٧ – يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة ٨ – ينشر **هذا القانون** في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

يبصم هذا القانون **بخاتم الدولة** ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برياسة الجمهورية في ١٨ المحرم سنة ١٣٩٣ (٢١ فبراير سنة ١٩٧٣) .

قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة
بالقانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٨
بانشـاء غرف سياحية وتنظيم اتحاد لها[(١)][(٢)]

باسم الأمة

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على المادة ١١٩ من الدستور

وعلى القانون رقم ٥٨٤[(٣)] لسنة ١٩٥٤ بتنظيم شركات ووكالات السفر والسياحة :

وعلى القانون رقم ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ فى شأن الحجز الادارى

وعلى القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة

وعلى القانون رقم ٣٧٢ لسنة ١٩٥٦ فى شأن الملاهى

وعلى قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١٤٤١ لسنة ١٩٦٦ بتنظيم وزارة السياحة والقرارات المعدلة له

وعلى ما ارتاه مجلس الدولة

---

(١) الجريدة الرسمية فى ١٩٦٨/١٢/١٨ العدد ٥٠ مكرر (ب) .

(٢) معدل بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٩ (تابع) فى ١٩٨١/٧/٢٢

(٣) القانون رقم ٥٨٤ لسنة ١٩٥٤ المشار إليه ألغى بالقانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ - بتنظيم الشركات السياحية منشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٦ الصادر فى ١٩٧٧/٦/٣٠

قــرر القانون الآتى :

الباب الأول

الغــرف السياحية

مادة ١ - تنشأ غرف للمنشآت السياحية بقرار من وزير السياحة ، وتكون لهذه الغرف الشخصية الاعتبارية . وللغرف بموافقة وزير السياحة أن تنشىء شعبا لأوجه النشاط السياحى التى تضمها فى حالة تعددها كما لها أن تنشىء فروعا فى المناطق السياحية الهامة .

مادة ٢ - تعتبر منشأة سياحية فى تطبيق أحكام هذا القانون :

(أ) شركات ووكالات السفر والسياحة .

(ب) الفنادق والبنسيونات والغرف المفروشة والاستراحات التى تأوى السائحين .

(جـ) المحال العامة التى تستقبل السائحين وتشمل المطاعم والكازينوهات والحانات وغيرها من المحال التى تقدم الوجبات أو المشروبات بقصد استهلاكها فى ذات المحل .

(د) المحال التى تتعامل مع السائحين فى العاديات والسلع السياحية .

مادة ٣ - تعنى الغرف المنصوص عليها فى المادة الأولى بالمصالح المشتركة لأعضائها وتمثلهم لدى السلطات العامة كما تساعد تلك السلطات فى العمل على تنمية وتنشيط السياحة فى الجمهورية العربية المتحدة[1]، ورفع كفائتها ومستوى الأداء فيها .

---

(١) جمهورية مصر العربية حاليا .

مادة ٤[1] – يجب على المنشآت السياحية التى لايقل رأسمالها عن عشرة آلاف جنيه أن تنضم إلى الغرفة الخاصة بالنشاط السياحى الذى تمارسه، ويجوز للشركات المالكة لمنشآت سياحية والشركات التى تديرها أن تنضم لعضوية الغرفة بعد موافقة مجلس إدارتها .

مادة ٥ – تخضع الغرف السياحية للائحة الأساسية المشتركة التى يصدر بها قرار وزير السياحة بعد أخذ رأى الاتحاد المصرى للغرف السياحية .

مادة ٦ – يكون لكل غرفة سياحية جمعية عمومية ومجلس إدارة يصدر بتشكيله عدد أعضائه قرار من وزير السياحة على أن تنتخب الجمعية العمومية ثلثى أعضائه ويعين وزير السياحة الثلث الباقى من بين ممثلى المنشآت السياحية المنضمة .

ويكون انتخاب الأعضاء المشار إليهم طبقا لأحكام اللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية .

مادة ٧[2] – يكون للغرفة أمين عام متفرغ يعينه مجلس إدارة الغرفة ويحدد اختصاصاته ومكافآته السنوية .

مادة ٨ – يتولى مجلس الادارة إدارة الغرفة وتصريف شئونها طبقا لأحكام اللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية ويمثل رئيس مجلس الادارة الغرفة فى صلاتها بالغرف وبالأشخاص الأخرى وأمام القضاء وله أن يفوض غيره فى بعض اختصاصاته ولوزير السياحة أن يعترض على القرارات التى يصدرها مجلس إدارة الغرفة خلال أسبوعين من تاريخ إبلاغه بها . ولا ينفذ القرار فى حالة الاعتراض إلا إذا تمسك به المجلس بأغلبية ثلاثة أرباع أعضائه .

مادة ٩ – تصدر قرارات مجلس الادارة بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وعند تساوى الآراء يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

(١) ،(٢) معدلة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٩ (تابع) فى ١٩٨١/٧/٢٢

وتلتزم[1] جميع المنشآت السياحية بالقرارات التى تصدرها مجالس إدارة الغرف السياحية ومجلس إدارة الاتحاد كل فيما يخصه طبقا لأحكام هذا القانون .

مادة ٩ مكرر[2] – يجوز لمجلس إدارة الغرفة المختصة – فى حالة مخالفة المنشأة السياحية للقرارات التى يصدرها مجلس إدارة الغرفة أو مجلس إدارة الاتحاد – أن يوقع عليها عقوبة الانذار كما يجوز لوزير السياحة – بناء على طلب مجلس إدارة الغرفة توقيع الجزاءات التالية :

١ – إيقاف نشاط المنشأة لمدة لاتقل عن شهر ولا تزيد عن ثلاثة أشهر .

٢ – سحب الترخيص لمدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد عن أثنى عشر شهرا .

٣ – شطب المنشأة من عضوية الغرفة والاتحاد.

وعلى الغرفة فى جميع الأحوال إبلاغ المنشأة بصورة من قرار الجزاء فور إصداره . وللمنشأة أن تتظلم من جميع القرارات الصادرة من الغرفة بشأنها إلى مجلس إدارة الاتحاد خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطارها بالقرار ، وترسل صورة من تظلمها لكل من الغرفة ووزارة السياحة ، وعلى الاتحاد أن يفصل فى التظلم خلال خمسة عشر يوما من تاريخ وصول التظلم إليه وأن يخطر كلا من الغرفة والمنشأة والوزارة بنتيجة الفصل فى التظلم .

مادة ١٠ – يعين وزير السياحة مندوبا أو أكثر لدى الغرفة ويجب لصحة اجتماعات مجلس الادارة أن يدعى المندوب إلى كل اجتماع .

ويشترك المندوب فى المداولات دون أن يكون له صوت معدود فيها

(١) هذه الفقرة مضافة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٩ (تابع) فى ١٩٨١/٧/٢٢ .

(٢) المادة ٩ مكررا مضافة بالقانون رقم ١٩٨١/١٢٤ المشار إليه .

ويراقب قيام الغرفة بتنفيذ القوانين واللوائح . وله حق الاطلاع على فاتر الغرفة وحساباتها ومحاضر اجتماع جمعيتها العمومية ومجلس إدارتها .

مادة ١١ – لوزير السياحة أن يطلب إلى الغرفة دراسة أى مسألة يحيلها إليها وله أن يدرج فى جدول أعمال مجلس إدارتها أى موضوع فى اختصاصاتها .

مادة ١٢ – تتكون أموال الغرفة من :

(أ) الاشتراكات التى تفرضها الغرفة على أعضائها بمقتضى قرارات تصدر منها وفقا لأحكام اللائحة الأساسية المشتركة .

(ب) إعانات الحكومة .

(جـ) الهبات والوصايا على أن يصدر بقبولها قرار من وزير السياحة .

(د) الايرادات التى تحصل عليها الغرفة من أملاكها .

مادة ١٣ – تقرر الاشتراكات التى تفرض على الأعضاء والمشار إليها فى المادة السابقة بواسطة مجلس إدارة الغرفة وذلك بمراعاة رأس مال المنشأة وعدد من يعملون فيها .

ويكون للغرفة سلطة تحصيل الاشتراكات من أعضائها بطريق الحجز الادارى طبقا للقانون رقم ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥[1] فى شأن الحجز الادارى .

مادة ١٤ – يكون للغرفة ميزانية مستقلة وتبدأ السنة المالية للغرفة فى أول يوليو وتنتهى فى ٣٠ يونيو من السنة التالية على أنه بالنسبة للسنة المالية الأولى تكون بدايتها من تاريخ صدور القرار الخاص بانشاء الغرفة على أن تنتهى فى ٣٠ يونيو من السنة التالية .

ويجب عرض الميزانية على مجلس الادارة قبل شهر من تاريخ العمل بها لاقرارها .

---

(١) معدل بالقوانين : رقم ٤٤ لسنة ١٩٥٨ ورقم ١٨١ لسنة ١٩٥٩، و ٢٧ لسنة ١٩٧١ و ٣٠ لسنة ١٩٧٢ .

مادة ١٥ – تضع الغرفة حسابها الختامى عن السنة المالية المنقضية ويعرض على وزير السياحة لاعتماده خلال ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية .

مادة ١٦[٢] – يجوز بقرار من وزير السياحة بعد أخذ رأى الاتحاد حل مجلس إدارة الغرفة إذا وقعت منه مخالفة لأحكام القوانين واللوائح ولم يقم بازالة المخالفة رغم إنذاره بكتاب موصى عليه بعلم ، الوصول ، ويعاد تكوين المجلس الجديد طبقا لأحكام هذا القانون خلال شهرين على الأكثر من تاريخ صدور قرار حل المجلس السابق .

مادة ١٧ – تحل الغرفة وتصفى أعمالها بقرار يصدر بموافقة أربعة أخماس أعضائها على أن يعتمد القرار من وزير السياحة بعد أخذ رأى الاتحاد المصرى للغرف السياحية .

مادة ١٨ – تؤول أموال الغرفة عند حلها نهائيا إلى الغرفة الأقرب غرضا لها ويتم ذلك بقرار من وزير السياحة بعد أخذ رأى الاتحاد المصرى للغرف السياحية .

مادة ١٩ – لايجوز إطلاق اسم الغرفة السياحية على غير الهيئات المنشأة وفقا لأحكام هذا القانون .

مادة ٢٠ – تؤول أموال غرف السياحة التى اعتبرت ملغاة بصدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٥٣ لسنة ١٩٥٨ بانشاء غرف صناعية وقرار وزير الصناعة رقم ١٧٠ لسنة ١٩٥٨ المنفذ له إلى الغرف السياحية الجديدة من نفس نوعها وتحل محلها فى جميع مالها من حقوق وما عليها من التزامات .

(٢) مضافة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٢٩ تابع فى ١٩٨١/٧/٢٢ .

الباب الثانى

الاتحاد

مادة ٢١ – تكون الغرف السياحية المنشأة وفقا لأحكام هذا القانون فيما بينها اتحاد « الاتحاد المصرى للغرف السياحية » تكون له الشخصية الاعتبارية ويكون مقره مدينة القاهرة .

مادة ٢٢ – يرعى الاتحاد المصالح المشتركة للنشاط السياحى فى الجمهورية العربية المتحدة ويتولى تنسيق أعمال الغرف السياحية والشعب والفروع فى المناطق السياحية المختلفة .

ويشرف على حسن سير هذه الهيئات ويعاون الحكومة فى وضع الخطة السياحية للبلاد وتنفيذها ويبدى رأيه فى التشريعات والنظم المتصلة بالسياحة .

وعلى[1] وزارة السياحة أن تأخذ رأى الاتحاد فى مشروعات القوانين والقرارات التنظيمية المتعلقة بالنشاط السياحى وبصفة خاصة السياسة المتعلقة بتحديد أسعار الاقامة ورسم الدخول وأسعار المأكولات والمشروبات وغيرها من الخدمات التى تقدمها المنشآت السياحية فإذا لم يبد الاتحاد رأيه خلال خمسة عشر يوما من تاريخ وصول الاخطار إليه بطلب الرأى جاز للوزارة البت فى الموضوع دون انتظار رأى الاتحاد .

الجمعية العمومية

مادة ٢٣ – يكون للاتحاد جمعية عمومية ومجلس إدارة .

مادة ٢٤ – تشكل الجمعية العمومية للاتحاد على الوجه الآتى :

(أ) مندبون تنتخبهم الجمعيات العمومية للغرف السياحية من بين الأعضاء

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٢٢ مضافة بالقانون ١٢٤ لسنة ١٩٨١ سالف الاشارة .

الذين ترشحهم كل غرفة ويصدر بتحديد عدد المندوبين بالنسبة لكل غرفة قرار من وزير السياحة .

(ب) ثلاثة مندوبين عن وزارة السياحة من الدرجة الثانية على الأقل ويصدر باختيارهم قرار من وزير السياحة .

(ج) مندوب عن المؤسسة المصرية العامة للسياحة والفنادق من الفئة الثانية على الأقل ويختاره مجلس إدارتها .

مادة ٢٥ – يدعو مجلس إدارة الاتحاد الجمعية العمومية للانعقاد فى مقره خلال النصف الأول من السنة المالية لسماع تقرير مراجعى الحسابات والموافقة على حسابات السنة والتداول فى الموضوعات الواردة فى جدول الأعمال وتدعى الجمعية العمومية إلى اجتماعات غير عادية إذا رأى المجلس ذلك أو بناء على طلب مراجعى الحسابات وإذا طلب ثلث أعضاء الجمعية دعوتها إلى الاجتماع بشرط أن يبينوا أسباب ذلك كتابة فى الطلب المقدم منهم كما يجوز ذلك لوزير السياحة فى جميع الأحوال .

مادة ٢٦[١] – ترسل الدعوة مرفقا بها جدول الأعمال قبل التاريخ المحدد لانعقاد الجمعية العمومية بأسبوع على الأقل بالبريد الموصى عليه أو تسلم بالسركى أو يعلن عنها بالنشر فى صحيفتين يوميتين متتاليتين ، ويجوز فى حالة الضرورة أن تتم الدعوة تليفونيا أو برقيا .

ويتولى رئيس الاتحاد رئاسة جلسة الجمعية العمومية للاتحاد وإدارتها وإعلان ما تصدره من قرارات ، ويتولى رئاسة الجمعية العمومية فى أول اجتماع لها أكبر الأعضاء سنا .

مادة ٢٧ – تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لمن أعطوا أصواتهم فعلا وعند تساوى الأصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

(١) معدلة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ سالف الاشارة .

مجلس الادارة

مادة ٢٨[1] – يتكون مجلس إدارة الاتحاد على الوجه التالى :

١ – ستة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية للاتحاد انتخابا مباشراً .

٢ – خمسة أعضاء يعينهم وزير السياحة على أن يكون من بينهم مندوب عن وزارة السياحة لاتقل درجته عن وكيل وزارة .

٣ – رؤساء الغرف السياحية المشكل منها الاتحاد .

ويراعى أن يكون ثلثا أعضاء المجلس على الأقل من المصريين ويكون مدة العضوية ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

ويشترط لصحة الانعقاد حضور ثمانية من أعضائه على الأقل فإذا لم يتكامل العدد القانونى يعاد توجيه الدعوة إلى اجتماع آخر بعد أسبوع على الأقل من التاريخ المحدد للاجتماع الأول لنظر ذات الموضوعات الواردة فى جدول الأعمال ويكفى لصحة الانعقاد فى هذه الحالة حضور ستة أعضاء وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين وعند تساوى الأصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس ويرفع الرئيس قرارات المجلس إلى وزير السياحة للاعتماد خلال عشرة أيام من صدورها ولاتنفذ القرارات إلا بعد اعتماد الوزير ويعتبر فوات ثلاثين يوما على إرسالها إليه بغير اعتراض منه بمثابة اعتماد لها ، فإذا اعترض خلال المهلة المشار إليها ، لاينفذ القرار إلا إذا تمسك به ثلثا أعضائه .

ولوزير السياحة فى جميع الأحوال دعوة المجلس للانعقاد .

مادة ٢٨ – مكرر[1]:

مجلس إدارة الاتحاد نيابة عن الجمعية العمومية ولوزير السياحة كل فيما يخصه أن يشغل بالتعيين الأماكن التى تخلو فى مجلس الادارة خلال دورة

(١) معدلة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المشار إليه .

(١) مضافة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المشار إليه

الأنعقاد ، على أن يعرض قرار المجلس بالتعيين على أول جمعية عمومية للتصديق عليه ويكون التعيين فى الحالتين للمدة المكملة لدور الانعقاد .

مكتب الاتحـــاد

مادة ٢٩ – يتكون مكتب الاتحاد من الرئيس والمدير وثلاثة أعضاء ينتخبهم مجلس إدارة الاتحاد من بين أعضائه بالاقتراع السرى بالأغلبية النسبية لأصوات الحاضرين .

وإذا خلا محل عضو من الأعضاء المنتخبين ينتخب مجلس إدارة الاتحاد فى أول اجتماع له عضوا يحل محله ويعاد تشكيل مكتب الاتحاد كلما أعيد تشكيل مجلس الادارة .

مادة ٣٠ – يجتمع المكتب بناء على طلب الرئيس ويختص بالآتى :

١ – دراسة المسائل التى تعرض على مجلس الادارة والاتصال بالجهات المختصة فى هذا الصدد .

٢ – الاشراف على سير العمل فى الاتحاد .

٣ – البت فى المسائل المتعلقة باشتراكات أعضاء الاتحاد وتنظيم مصالحهم المشتركة مع الاتحاد .

٤ – وضع تقرير الميزانية وإدارة أموال الاتحاد وتعرض قرارات المكتب على مجلس الادارة فى أول اجتماع له لاعتمادها .

مادة ٣١ – يكون للاتحاد مدير يعين بقرار من مجلس الادارة وتكون له الاختصاصات الآتية :

١ – تنفيذ قرارات مجلس الادارة .

٢ – الاشراف على العاملين فى الاتحاد .

٣ – إعداد ميزانية الاتحاد وحسابه الختامى .

٤ – اعتماد أوامر الصرف الخاصة بالاتحاد وله أن يفوض غيره فى ذلك .

ولايجوز للمدير الجمع بين الوظيفة وأى عمل آخر يتقاضى عنه أجرا إلا بعد موافقة مجلس الادارة .

مادة ٣٢ – تخطر غرف السياحة المدير بجميع الاجتماعات التى تعقدها وترسل إليه جداول أعمال هذه الاجتماعات والقرارات التى تتخذها الغرف فى اجتماعاتها وكذلك محاضرها بعد الاجتماعات مباشرة وللمدير الحق فى حضور هذه الاجتماعات أو انتداب من يمثله لحضورها .

مادة ٣٣ – على المدير عرض المسائل المشار إليها فى المادة السابقة على هيئة المكتب وللهيئة أن تطلب إلى الغرف إعادة النظر فى قراراتها إذا لم تكن متفقة مع الصالح العام مع رفع تقرير فى هذا الشأن إلى وزير السياحة

ولوزير[1] السياحة فى الحالة السابقة أن يطلب إلى الغرفة المختصة إعادة النظر فى قرارها فى ضوء ما استجد من ملاحظات الاتحاد وفى هذه الحالة يتعين على مجلس إدارة الغرفة أن يدرج الموضوع فى جدول أعمال الجلسة التالية مباشرة .

أمـوال الاتحــاد

مادة ٣٤[2] – تتكون أموال الاتحاد من :

١ – الاشتركات التى تحددها اللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية .

٢ – الهبات والوصايا والتبرعات التى يصدر بقبولها قرار من مجلس الادارة .

٣ – إيرادات الأموال المملوكة للاتحاد .

٤ – إعانات الحكومة .

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٣٣ مضافة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المشار إليه .

(٢) معدلة بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٨١ المشار إليه .

أحكام عامة

مادة ٣٥ – يجوز بقرار من وزير السياحة حل مجلس إدارة الاتحاد إذا وقعت منه مخالفة لأحكام القوانين واللوائح ولم يقم بازالتها رغم إنذاره بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ويعاد تكوين المجلس الجديد خلال ستة أشهر على الأكثر من صدور قرار حل المجلس السابق .

كما يجوز حل المجلس بقرار من الجمعية العمومية بموافقة ثلثى الأعضاء على الأقل على أن يعتمد القرار من وزير السياحة .

وعند حل مجلس الادارة يصدر قرار من وزير السياحة بتشكيل لجنة من المعنيين بشئون السياحة لتصريف أعمال المجلس المنحل وذلك لحين تشكيل المجلس الجديد .

مادة ٣٦ – على مندوب وزارة السياحة لدى الاتحاد مراقبة قيام الاتحاد المصرى للغرف السياحية بتنفيذ القوانين واللوائح وله حق الاطلاع على دفاتر الاتحاد وحسابات ومحاضر اجتماع جمعيته العمومية ومجلس إدارته .

مادة ٣٧ – ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية وتكون له قوة القانون ، ويعمل به من تاريخ نشره ، وعلى وزير السياحة إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه .

صدر برئاسة الجمهورية فى ٢٨ رمضان سنة ١٣٨٨ (١٨ ديسمبر سنة ١٩٦٨) .

وزارة السياحة

قرار وزارى رقم ١ لسنة ١٩٦٩
بشأن إنشاء الغرف السياحية[١]

وزير السياحة

بعد الاطلاع على القرار الجمهورى بقانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٨ بانشاء غرف سياحية وتنظيم اتحاد لها .

قــــرر

مادة ١ - تنشأ الغرف السياحية على الوجه الآتى :

(أ) غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة :

وتشمل جميع المنشآت التى تقوم بالأعمال والخدمات السياحية والمرخص لها بذلك من وزارة السياحة .

(ب) غرفة المنشآت الفندقية :

وتشمل الفنادق السياحية والبنسيونات والاستراحات السياحية والبيوت المفروشة المرخص لها باستقبال السياح والمواطنين .

(جـ) غرفة المحال العامة :

وتشمل المحال العامة التى تستقبل السياح والمواطنين كالمطاعم والكازينوهات والملاهى والكابريهات والبوفيهات والحانات والمقاهى وغيرها من المحال التى تقدم المأكولات والمشروبات بقصد استهلاكها فى ذات المحل .

(١) الوقائع المصرية فى ٢٤ فبراير سنة ١٩٦٩ - العدد ٤٧

(د) غرفة محال العاديات والسلع السياحية :

تشمل المنتجات النحاسية والمصنوعات الجـ... الخشبية والأشغال اليدوية وغير ذلك من التحف والمصنوعات التذكارية .

ويكون لهذه الغرف الشخصية الاعتبارية .

مادة ٢ – تشكل الجمعية العمومية للاتحاد المصرى للغرف السياحية من ١٠٠ عضو تنتخبهم الجمعيات العمومية للغرف السياحية من بين الأعضاء الذين ترشحهم كل غرفة وفقا للتوزيع الآتى :

(أ) غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة .... ٣٠ مندوبا

(ب) غرفة المنشآت الفندقية .... ٣٠ مندوبا

(جـ) غرفة المحال العامة .... ٢٥ مندوبا

(د) غرفة محال العاديات والسلع السياحية .... ١٥ مندوبا

مادة ٣ – تعرض اللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية على مجلس إدارة الاتحاد من أول اجتماع له .

مادة ٤ – على الغرف السياحية أن تنتهى من انتخاب مندوبيها لدى الجمعية العمومية للاتحاد فى خلال شهرين من تكوين الجمعيات العمومية للغرف وعلى الجمعية العمومية للاتحاد أن تفرغ من انتخاب مجلس إدارته فى خلال شهر .

مادة ٥ – يتولى السيد وكيل وزارة السياحة لشئون الرقابة السياحية الاشراف على تشكيل الجمعيات العمومية للغرف السياحية وللاتحاد المصرى للغرف السياحية ومجلس إدارة الاتحاد وذلك عن طريق الادارات المختصة التابعة له وإخطار المنشآت السياحية بتكوين غرفها .

مادة ٦ – ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

تحريرا فى ١٩ شوال سنة ١٣٨٨ (٧ يناير سنة ١٩٦٩)

وزارة السياحة

قرار رقم ١٨٠ لسنة ١٩٧٣

باللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية[١]،[٢]

وزير السياحة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٨ بانشاء غرف سياحية وتنظيم اتحاد لها ،

وعلى القرار رقم ١ لسنة ١٩٦٩ بتحديد الغرف السياحية

وعلى القرار رقم ١٢٥ لسنة ١٩٦٩ باللائحة الأساسية المشتركة للغرف السياحية ،

وعلى قرار مجلس إدارة الاتحاد المصرى للغرف السياحية بتاريخ ٢٠ مارس سنة ١٩٧٣ ،

وبناء على ما ارتاه مجلس الدولة

قــــرر :

مادة ١ – تخضع الغرف السياحية للائحة الأساسية المشتركة المرفقة بهذا القرار .

مادة ٢ – يلغى القرار رقم ١٢٥ لسنة ١٩٦٩ المشار إليه .

مادة ٣ – ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ، ويعمل به من تاريخ نشره ،

اسماعيل فهمى

(١) الوقائع المصرية العدد ١٩١ فى ١٩٧٤/٨/٢٢

(٢) يرجع للتعديلات بالقانون ٨٥ لسنة ١٩٦٨ المنشور بهذا الكتاب منعا من التعارض .

اللائحـــة الأساسـية المشتركة
للغرف السياحيـة(١)

مادة ١ – تعنى الغرفة بالمصالح المشتركة لأعضائها فى نطاق الخطة السياحية للدولة وتمثلهم لدى السلطات العامة والمنظمات والهيئات الوطنية والدولية ، كما تساعد تلك السلطات والمنظمات فى جهودها لتنمية السياحة ورفع كفاءتها .

مادة ٢ – تضع الغرفة لائحتها الداخلية لتنظيم أعمالها وتحديد علاقاتها بالشعب والفروع التى قد تنشئها .

مادة ٣ – يجب على كل منشأة سياحية لايقل رأسمالها عن خمسة آلاف جنيه أن تنضم إلى عضوية الغرفة الخاصة بالنشاط السياحى الذى تمارسه ويجوز للمنشآت التى يقل رأسمالها عن هذا النصاب الانضمام إلى عضوية الغرفة بعد موافقة مجلس إدارة الغرفة .

مادة ٤ – يمثل المنشأة المنضمة إلى عضوية الغرفة أحد المسئولين عن إدارتها .

مادة ٥ – تتكون أموال الغرفة من :

(أ) الاشتراكات التى تفرضها الغرفة على أعضائها بمقتضى قرار من مجلس الادارة .

(ب) إعانات الحكومة .

(جـ) الهبات والوصايا التى يقرها مجلس الادارة ويصدر بقبولها قرار من وزير السياحة .

(د) الايرادات التى تحصل عليها الغرفة من أملاكها العقارية أو المنقولة .

مادة ٦ – يتم سداد الاشتراكات السنوية فى موعد أقصاه أول يوليو من كل عام ، وعلى الأعضاء الجدد أن يؤدوا إلى الغرفة كامل اشتراكاتهم عن السنة

(١) يرجع لتعديلات القانون ٨٥ لسنة ١٩٦٨ المنشور بهذا الكتاب منعا من التعارض .

الجارية خلال شهر من تاريخ مزاولتهم نشاطهم أو قبول عضويتهم أيا كان الوقت الذى تم فيه بدء النشاط أو القبول .

مادة ٧ – يجوز للمنشأة العضو التى لاتسمح أحوالها المالية بدفع اشتراكها أن تتقدم إلى مجلس إدارة الغرفة بطلب تقسيطه أو تخفيضه أو الاعفاء لمدة محددة والمجلس الادارة بعد فحص الطلب أن يقبله أو يرفضه .

مادة ٨ – يكون للغرفة مجلس إدارة مكون من تسعة أعضاء تنتخب الجمعية العمومية للغرفة ستة منهم من بين المرشحين من أعضائها بطريق الاقتراع السرى ، ويعين وزير السياحة الثلاثة من بين ممثلى المنشآت السياحية المنضمة .

ويراعى عند الانتخاب تمثيل المنشآت السياحية المنتمية إلى الغرفة أو مجموعات منها بعضو على الأقل ، ويحدد وزير السياحة بناء على اقتراح مجلس إدارة الاتحاد المصرى للغرف السياحية عدد من يمثل منشآت سياحية أو مجموعات منها فى مجلس إدارة الغرفة .

مادة ٩ – مدة العضوية فى مجلس إدارة الغرفة ثلاث سنوات ويجوز إعادة انتخاب أو تعيين الأعضاء الذين انتهت مدة عضويتهم .

مادة ١٠ – يختار مجلس الادارة بطريق الاقتراع السرى من بين أعضائه المنتخبين والمعينين رئيسا له ونائبا للرئيس ، كما يختار هيئة مكتب يتولى رئاستها رئيس المجلس أو نائبه عند غيابه ويحدد المجلس اختصاصات هيئة المكتب ومدتها .

وفى حالة غياب الرئيس ونائبه ، يختار الأعضاء الحاضرون رئيسا للمجلس من بينهم .

ويجوز لمجلس الادارة اختيار أحد أعضائه أمينا للصندوق للاشراف على النواحى المالية .

مادة ١١ – يمثل رئيس مجلس الادارة للغرفة لدى السلطات العامة وفى صلاتها بالهيئات وبالأشخاص وأمام القضاء .

مادة ١٢ – للمجلس أن يختار أعضاء بدلا من الأعضاء المنتخبين الذين تخلو أماكنهم خلال السنة على أن تصدق أول جمعية عمومية على هذا الاختيار ، ويستكمل العضو المختار بهذه الطريقة مدة من حل محله .

مادة ١٣ – لايجوز لعضو مجلس الادارة توكيل غيره فى حضور اجتماعات المجلس ، ومع ذلك يجوز له أن يصطحب معه إلى الاجتماع عند الحاجة أحد معاونيه من موظفى المنشأة التى يمثلها وذلك للاشتراك فى مداولات المجلس دون أن يكون له حق التصويت .

مادة ١٤ – يجتمع بناء على دعوة من رئيسه أو بناء على طلب كتابى من ثلاثة من أعضاء المجلس وتكون الاجتماعات صحيحة إذا حضرها خمسة أعضاء .

فإذا لم يتكامل العدد القانونى جاز إعادة دعوة المجلس للانعقاد بعد أسبوع على الأقل من تاريخ الدعوة لنظر جدول الأعمال المؤجل ويكون انعقاد المجلس فى هذه الحالة صحيحا إذا لم يقل عدد الحاضرين عن ثلاثة .

وتصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين وعند تساوى الآراء يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

مادة ١٥ – يكون لوزير السياحة مندوب أو أكثر لدى الغرفة ويجب لصحة اجتماعات مجلس الادارة أن يدعى المندوب إلى كل اجتماع ، وله أن يشترك فى المداولات دون أن يكون له صوت معدود فيها .

مادة ١٦ – يختص مجلس الادارة بوضع السياسة العامة للغرفة ويرسم الخطوة اللازمة لتنمية النشاط السياحى المنتمية إليه ومعالجة مشاكله والاتصال بالسلطات المسئولة وله فى سبيل ذلك :

(أ) إصدار القرارات واللوائح المتعلقة بالشئون الداخلية بالشئون الداخلية والادارية والمالية والفنية وبشئون العاملين بالغرفة ، وذلك فى حدود اللائحة الداخلية والمالية للغرفة التى تعتمدها الجمعية العمومية .

(ب) إعداد على مشروع الميزانية السنوية والحساب الختامى .

(جـ) النظر من كل ما ترى السلطات المسئولة عرضه من مسائل تتصل بأعمال الغرفة .

مادة ١٧ – يعين المجلس أمين سر الغرفة ويحدد اختصاصاته ومكافآته السنوية ، ويختار المجلس من يحل محله فى حالة غيابه ويجوز لأمين السر حضور اجتماعات هيئة المكتب .

مادة ١٨ – يتولى أمين السر تحت إشراف مجلس الادارة تصريف شئونها وعلى الأخص :

(أ) تنفيذ قرارات مجلس الادارة .

(ب) الاشراف على أعمال العاملين فى الغرفة .

(جـ) تحضير مشروع ميزانية الغرفة وحسابها الختامى .

(د) اعتماد أوامر الصرف الخاصة بالغرف وذلك فى حدود المبالغ التى يقرها مجلس الادارة .

(هـ) التفتيش دوريا على العاملين وموظفى الشعب والفروع وتقديم تقارير بوقائع التفتيش على أعمالهم .

مادة ١٩ – تبلغ قرارات مجلس إدارة الغرفة إلى وزير السياحة خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ صدورها مصحوبة بمحضر الجلسة .

ولوزير السياحة أن يعترض على هذه القرارات خلال أسبوعين من تاريخ إبلاغها بها ، فإذا انقضت هذه المدة دون اعتراض أعتبرت نافذة ، ولا ينفذ القرار المعترض عليه إلا إذا تمسك به المجلس بأغلبية ثلاثة أرباع أعضائه .

مادة ٢٠ – ترسل خطابات الدعوة لاجتماعات المجلس مرفوقا بها جدول الأعمال بالبريد أو تسلم بواسطة مندوب عن الغرفة وذلك قبل تاريخ الاجتماع بسبعة أيام على الأقل ويجوز فى حالات الضرورة توجيه الدعوة تليفونيا أو برقيا أو تسليمها قبل تاريخ الاجتماع بوقت أقصر .

مادة ٢١ – تسقط عضوية مجلس الادارة عن العضو فى الحالات الآتية :

(أ) إذا تخلف عن حضور اجتماع المجلس ثلاث مرات متتالية أو ست مرات خلال سنة دون إبداء عذر يقبله المجلس ، ويعد الانسحاب من اجتماع المجلس غيابا بدون إذن أو عذر مقبول .

(ب) إذا اتصل غيابه ، عن اجتماعات المجلس ست مرات متتالية ولو كان ذلك بعذر مقبول .

(جـ) إذا زال عن العضو النشاط الذى انتخب أو اختير أو عين على أساسه ، ولمجلس الادارة بقرار يصدر بأغلبية أصوات أعضائه الحاضرين أن يطلب من الجمعية العمومية فصل عضو مجلس الادارة المنتخب أو المختار الذى يتكرر منه صدور تصرفات أو أفعال يعتبرها المجلس ماسة بكرامته أو بكرامة أحد أعضائه أو بحسن سير العمل فى الغرفة .

أما بالنسبة للأعضاء المعينين فيعرض طلب فصلهم لأحد الأسباب السابقة على وزير السياحة .

مادة ٢٢ — يكون للغرفة ميزانية مستقلة وتبدأ السنة المالية للغرفة من أول يولية من كل سنة وتنتهى فى آخر يونيه من السنة التالية .

ويجب عرض مشروع الميزانية التقديرية على مجلس الادارة لاقرارها قبل شهر على الأقل من تاريخ العمل بها .

مادة ٢٣ — تعرض الغرفة حسابها الختامى عن السنة المالية المنقضية على وزير السياحة لاعتماده خلال ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية .

مادة ٢٤ — يراجع حسابات الغرفة وحالتها المالية مراجع حسابات أو أكثر تختاره الجمعية العمومية من غير أعضاء مجلس الادارة .

ويقدم تقرير المراجع إلى رئيس مجلس الادارة ويبلغ إلى الجمعية العمومية العادية .

مادة ٢٥ — تتكون الجمعية العمومية للغرفة من جميع أعضائها

ويرأسها رئيس مجلس الادارة أو نائبه فى حالة غيابه ، وعند غيابهما يرأسهما أحد أعضاء مجلس الادارة يختاره المجلس .

مادة ٢٦ – تنعقد الجمعية العمومية العادية فى النصف الأول من السنة المالية وتختص بما يأتى :

١ – انتخاب أعضاء مجلس الادارة ومندوب الغرفة فى الجمعية العمومية للاتحاد المصرى للغرف السياحية .

٢ – اعتماد اللائحة الداخلية والمالية للغرفة .

٣ – النظر فى التقرير السنوى لمجلس الادارة .

٤ – الموافقة على مشروع الميزانية والحساب الختامى

٥ – اعتماد تعيين مراجع أو أكثر للحسابات .

٦ – اعتماد اختيار أعضاء مجلس الادارة مكان الأعضاء المنتخبين الذين خلت أماكنهم .

مادة ٢٧ – تدعى الجمعية العمومية إلى اجتماعات غير عادية إذا رأى مجلس الادارة أو رئيسه ضرورة ذلك بناء على طلب مراجع الحسابات إذا طلب خمسة من أعضاء مجلس الادارة أو ربع عدد أعضاء الجمعية العمومية دعوتها إلى الاجتماع بشرط أن يبينوا أسباب ذلك كتابة فى الطلب المقدم منهم ، كما يجوز ذلك لوزير السياحة فى جميع الأحوال .

ويجب دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع غير عادى للنظر فى كل تعديل على مواد اللائحة الداخلية والمالية للغرفة .

مادة ٢٨ – تكون اجتماعات الجمعية العمومية صحيحة إذا حضرها نصف أعضاء الغرفة .

فإذا لم يتكامل هذا العدد يدعى الأعضاء إلى اجتماع آخر ويكون الاجتماع فى هذه الحالة صحيحا بحضور أى عدد من هؤلاء الأعضاء .

وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين إلا إذا كان القرار بطلب فصل عضو من مجلس الادارة أو بتعديل اللائحة الداخلية والمالية للغرفة فيلزم موافقة ثلثى الأعضاء الحاضرين .

مادة ٢٩ – لايجوز أن يشترك فى حضور اجتماعات الجمعية العمومية أو فى الترشيح لعضوية مجلس إدارتها أو الاشتراك فى الانتخاب الأعضاء الذين لم يؤدوا الاشتراكات المستحقة حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية .

ويكون لكل عضو صوت واحد محدود .

ولايجوز للعضو أن ينوب عن أكثر من عضو واحد ممن لهم حق الحضور على أن تعتمد الانابة قبل الاجتماع .

مادة ٣٠ – ترسل خطابات الدعوة لاجتماع الجمعية العمومية مرفقا بها جدول الأعمال بالبريد أو تسلم بواسطة مندوب عن الغرفة وذلك قبل تاريخ الاجتماع بعشرة أيام على الأقل ، ويجوز أن تتم الدعوة خلال الموعد المذكور بالنشر فى صحيفتين يوميتين صباحيتين .

مادة ٣١ – توزع إيرادات الغرفة على النحو التالى :

- ١٠٪ لتكوين مال احتياطى .
- ٦٠٪ لنفقات الغرفة لتحقيق أهدافها .
- ٣٠٪ لاشتراك الغرفة فى الاتحاد المصرى للغرف السياحية .

مادة ٣٢ – لمجلس إدارة الغرفة بموافقة وزير السياحة أن يقرر إنشاء شعب للغرفة وذلك للمنشآت المتماثلة النشاط أو إنشاء فروع للغرفة فى الجهات أو المناطق السياحية المختلفة وتتولى إدارة شئونها مجالس إدارة تحت إشراف مجلس إدارة الغرفة .

مادة ٣٣ – يكون تشكيل مجلس إدارة الشعبة أو الفرع وتحديد ميزانيته بقرار من مجلس إدارة الغرفة .

مادة ٣٤ – لمجلس إدارة الشعبة أو الفرع بقرار يصدر بأغلبية أصوات أعضائه الحاضرين أن يطلب من مجلس إدارة الغرفة فصل عضو مجلس إدارة

الشعبة أو الفرع الذى تصدر منه تصرفات أو أفعال يعتبرها المجلس ماسة بكرامته أو كرامة أحد أعضائه أو بحسن سير العمل فى الغرفة .

مادة ٣٥ – يجوز بقرار من مجلس إدارة الغرفة حل مجلس إدارة الشعبة أو الفرع إذا وقعت منه مخالفة لأحكام القوانين واللوائح أو ما يبلغه له المجلس من قرارات وذلك إذا لم يقم بازالة المخالفة رغم إنذاره بكتاب موصى عليه بعلم الوصول .

ويعين المجلس الجديد خلال شهر على الأكثر من صدور قرار حل المجلس السابق .

مادة ٣٦ – لمجلس إدارة الغرفة بموافقة وزير السياحة إلغاء الشعبة أو الفرع إذا قامت أسباب توجب ذلك .

قـرار رقـم ١٨١ لسنة ١٩٧٣

بشروط وإجراءات الترخيص بالمنشآت الفندقية والسياحية[(١)]

وزير السياحة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة .

وعلى القانون رقم ٣٧٢ لسنة ١٩٥٦ فى شأن الملاهى .

وعلى القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية .

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة .

قـــرر :

مادة ١ – يقدم طلب الترخيص لانشاء أو إقامة المنشآت الفندقية أو السياحية إلى إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع دمغة بالفئة المقررة ويذكر فى الطلب :

١ – اسم الطالب ولقبه وجنسيته وصناعته وسنه ومحل ميلاده ومحل اقامته وعنوانه الذى توجه إليه فيه المكاتبات .

٢ – نوع المنشأة موضوع الطلب وعنوانها واسم ولقب مالك العقار وموقع المنشأة .

٣ – الاسم التجارى المقترح للمنشأة .

٤ – عدد الأشخاص الذين يمكن إيوائهم إذا كانت المنشأة فندقية أو عدد المقاعد أو الأشخاص الذين تتسع لهم المنشأة إذا كانت منشأة سياحية .

(١) الوقائع المصرية ١٩١ فى ١٩٧٤/٨/٢٢

٥ – اسم مستغل المنشأة ومديرها أو المشرف عليها ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وإقامته ورقم وتاريخ الترخيص الخاص بكل منهم إن وجد والجهة الصادر منها .

٦ – القيمة الايجارية السنوية للمنشأة .

٧ – قوة الآلات والمحركات المستعملة فى المنشأة ونوعها وكيفية تشغيلها .

٨ – عدد العاملين أو الذين سيعملون بالمنشأة .

٩ – التكلفة الاجمالية للمنشأة إذا كان الطلب يتضمن إقامة منشأة جديدة .

وفى حالة طلب استيراد أدوات أو أجهزة أو مهمات للمنشأة يذكر فى الطلب التفاصيل والبيانات المطلوبة .

ويرفق بالطلب :

(أ) صورة من البطاقة الشخصية أو العائلية وصحيفة الحالة الجنائية وإذا كان الطالب أجنبيا يقدم شهادة من دار التمثيل السياسى أو التفصلى التابع لها عن سوابقه أو بحسن سيره وسلوكه .

(ب) شهادة من إدارة التجنيد بكيفية معاملة الطالب للخدمة العسكرية إذا كان سنه بين ٢١ ، ٣٥ سنة .

(جـ) إذا كان الطالب هيئة أو شركة ترفق صورة من مستندات تكوين الهيئة أو الشركة ومن الأوراق الخاصة بتحديد الشخص المسئول عن تنفيذ أحكام القانون .

(د) عقد الايجار أو الانتفاع ومستند عوائد الأملاك للاطلاع عليها .

(هـ) رسم عام للموقع على خريطة مساحية بمقياس رسم لايقل عن ١ : ١٠٠٠ أو كروكى يعد بمعرفة مهندس نقابى بذات المقياس .

(و) الرسومات الهندسية وتشمل المساقط الأفقية والقطاعات الرأسية ورسومات الواجهات ووسائل العرض بمقياس رسم لا يقل عن ١ : ١٠٠٠

وإذا كانت المنشأة ملهى يقدم رسم هندسى للتخطيط العام للموقع بمقياس رسم لايقل عن ١ : ٢٠٠ مبينا عليه مساحة وأبعاد قطعة الأرض أو المكان المخصص لاقامة الملهى والشوارع التى تطل عليها وعروضها .

على أنه بالنسبة للمنشآت التى تقام لأول مرة فانه يجوز إرجاء استكمال البيانات الواردة فى البند ٥ و ٦ ٧ و ٨ من هذه المادة وذلك لحين إتمام أعمال التشييد أو البناء على أن يتم استكمالها رفق إخطار للطالب باتمام الأعمال والاشتراطات .

مادة ٢ - على إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية أن تبلغ رأيها فى الطلب المقدم إليها وذلك إلى صاحب الشأن فى ميعاد لا يجاوز شهرا من تاريخ وصوله وفى حالة قبول الطلب بصفة مبدئية يكلف الطالب بأداء رسم المعاينة .

مادة ٣ - يؤدى طالب الترخيص رسم المعاينة خلال أسبوع من تاريخ إبلاغه طلبه بصفة مبدئية ويحسب رسم المعاينة إذا كان الطلب خاصا بالترخيص فى إقامة منشأة بواقع خمسين مليما عن كل متر مربع من مساحة موقع المنشأة .

وإذا كان الطلب خاصا بالترخيص فى إجراء تعديل فى المنشأة حسب الرسم بذات الفئة على أساس المساحة التى يجرى فيها التعديل ، على أنه إذا كان التعديل عبارة عن إضافة أو سد فتحات فيحصل عن كل فتحة رسم قدره مائة مليم .

ولايجوز أن يقل رسم المعاينة عن خمسمائة مليم أو أن يزيد على خمسة وثلاثين جنيها .

وفى حالة عدم أداء رسم المعاينة فى الموعد المحدد الطلب ولاينظر فيه إلا بعد أداء الرسم المذكور مع رسم إضافى قدره خمسمائة مليم .

مادة ٤ - فيما عدا الملاهى يعلن الطالب بالموافقة على موقع المنشأة أو رفضه فى ميعاد لا يجاوز ثلاثين يوما من تاريخ أداء رسم المعاينة ويعتبر فى حكم الموافقة على الموقع فوات الميعاد المذكور دون تصدير إخطار للطالب بالرأى .

مادة ٥ — فى حالة الموافقة على موقع المنشأة يعلن الطالب بالاشتراطات الواجب توافرها فيه له مهلة لاتجاوز ثلاثين يوما لاتمامها على أنه يجوز بعد موافقة المدير العام لادارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية تحديد مهلة أطول فى الأحوال التى تقتضى ذلك .

ومتى أتم هذه الاشتراطات أبلغ إدارة التراخيص بذلك بكتاب موصى عليه وعلى هذه الادارة التحقق من إتمام الاشتراطات خلال ثلاثين يوما من وصول الاخطار فإذا ثبت إتمامها صرف له الترخيص مرافقا له الاشتراطات الواجب توافرها فى المنشأة على الدوام .

وفى حالة عدم إتمام هذه الاشتراطات يسمح للطالب بمهلة لاتجاوز نصف المهلة الأولى فإذا لم تتم الاشتراطات خلالها للطالب أن يحصل على مهل أخرى لايجاوز مجموعها المهلة الأولى على أن يقوم بأداء رسوم إعادة معاينة عن كل مهلة منها تعادل نصف قيمة رسوم المعاينة الأولى غإذا لم تتم الاشتراطات فى نهايتها رفض الطلب .

وتعاد المعاينة عند إنتهاء كل مهلة أو قبل إنتهائها بناء على إخطار من الطالب بأنه أتم الاشتراطات وتبدأ المهلة من تاريخ المعاينة التى تسبقها ويجوز للطالب قبل إنتهاء المهلة بوقت كاف أن يطلب مدها فى حدود الحد الأقصى المنصوص عليه فى الفقرة السابقة .

مادة ٦ — إذا ثبت خلال الثلاثين يوما التالية لأداء رسم المعاينة أن المنشأة مستوفاة للاشتراطات الواجب توافرها فيها . جاز خلال تلك المدة صرف الترخيص مرافقا له تلك الاشتراطات دون حاجة إلى إعلان الطالب بها .

مادة ٧ — إذا كانت المنشأة من الملاهى فيعلن الطالب بالموافقة على موقع الملهى أو رفضه فى ميعاد لايجاوز خمسة وأربعين يوما من تاريخ أداء رسم المعاينة ويعتبر فى حكم الموافقة على الموقع فوات هذه المدة دون تصدير إخطار للطالب بالرأى .

مادة ٨ — وفى حالة الموافقة على موقع الملهى يكلف الطالب بتقديم الرسومات الخاصة والتى إدارة التراخيص وجوب تقديمها .

وعلى طالب الترخيص خلال ستة شهور من تاريخ تكليفه أن يقوم بتقديم هذه الرسومات مستوفاة ومطابقة للاشتراطات العامة الواجب توافرها فيه مرافقا لها الايصال الدال على أداء مبلغ جنيه من رسم النظر وعليه أداء باقى هذا الرسم خلال أسبوع من تاريخ تكليفه بأدائه ولا يؤدى رسم نظر عن التراخيص المؤقتة إذا لم تجاوز مدتها شهرا .

مادة ٩ – يحسب رسم النظر إذا كان خاصا باقامة ملهى بواقع ٢٠ مليما عن كل متر مربع من أرضية كل دور من أدوار الملهى داخلا فيه الشرفات والخارجات كما يدخل فى حساب مساحة الدور الأرضى الأفنية المشكوفة ويحسب بئر السلم على أساس مسطح أرضية مضروبا فى عدد الأدوار التى توصل إليها ولا يدخل فى حساب درارى السطوح .

وإذا كان الطلب خاصا بالترخيص فى إجراء تعديل فى الملهى حسب الرسم بذات الفئة على أساس المساحة التى يجرى فيها التعديل على أنه إذا كان التعديل يقتصر على إضافة أو سد فتحات فيحصل على كل فتحة رسم قدره مائة مليم .

ولايجوز أن يقل رسم النظر عن جنيه أو أن يزيد على ٣٥ جنيها .

وفى حالة عدم أداء رسم النظر أو عدم تقديم الرسومات فى المواعيد المحددة يحفظ الطلب ولا ينظر فيه إلا بعد أداء الرسم المذكور ورسم إضافى قدره خمسمائة مليم وتقديم الرسومات .

مادة ١٠ – على إدارة التراخيص أن تبلغ الطالب رأيها فى الرسومات خلال ثلاثين يوما من تاريخ وصولها ويعتبر فى حكم الموافقة عليها فوات هذا الميعاد دون تصدير إخطار للطالب بالرأى وفى حالة الموافقة يعلن الطالب بالاشتراطات الخاصة الواجب توافرها بالملهى .

مادة ١١ – على الطالب بعد إقامة الملهى طبقا للاشتراطات والرسومات المعتمدة وإبلاغ إدارة التراخيص وعلى هذه الادارة التحقق من إتمام الاشتراطات خلال ثلاثين يوما من الابلاغ فإذا ثبت لها إتمامها صرف الترخيص مرفقا الاشتراطات الواجب توافرها فى الملهى على الدوام .

وفى حالة عدم إتمام هذه الاشتراطات يسمح للطالب بمهلة لاتجاوز ثلاثة شهور فإذا لم تتم الاشتراطات خلالها فله أن يحصل على مهلة أو أكثر لايجاوز مجموعها ستة شهور على أن يقوم بأداء رسم إعادة معاينة عن كل مهلة منها تعادل نصف قيمة رسوم المعاينة المشار إليها فى المادة (٣) وإذا لم تتم الاشتراطات فى نهايتها رفض الطلب .

وتعاد المعاينة عند إنتهاء كل مهلة أو قبل إنتهائها بناء على إخطار من الطالب بأنه أتم الاشتراطات وتبدأ المهلة من تاريخ المعاينة التى تسبقها ويجوز للطالب قبل إنتهاء المهلة بوقت كاف أن يطلب مدها فى حدود الحد الأقصى للمدد المنصوص عليها فى الفقرة السابقة .

مادة ١٢ — إذا لم يقم الطالب بإتمام الاشتراطات الواجب توافرها فى الملهى خلال سنتين من تاريخ الموافقة على الرسومات اعتبرت هذه الموافقة كأن لم تكن .

مادة ١٣ — يجب أن تتوافر فى المنشأة الفندقية أو السياحية الاشتراطات الآتية :

١ — الاشتراطات العامة وهى الاشتراطات الواجب توافرها فى جميع المنشآت أو فى نوع منها وفى مواقعها وتتضمن :

(أ) اشتراطات هندسية وإنشائية يصدر بها قرار من وزير الاسكان والتشييد بعد موافقة وزير السياحة أو الشروط والمواصفات التى تصدر بقرار من وزير النقل بعد موافقة وزير السياحة وذلك بالنسبة للفنادق العائمة والبواخر السياحية .

(ب) اشتراطات عامة أخرى يجب توافرها فى جميع المنشآت الفندقية والسياحية وفى مواقعها ويصدر بهذه الاشتراطات قرار من وزير السياحة .

ويجوز بقرار من وزير السياحة الاعفاء من كل أو بعض هذه الاشتراطات فى بعض الجهات. إذا وجدت أسباب تبرر هذا الأعفاء .

٢ – الاشتراطات الخاصة :

وهى الاشتراطات التى ترى إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية بالوزارة وجوب توافرها فى المنشآة المقدم عنها طلب الترخيص ويعتمدها المدير العام لهذه الادارة .

كما يجوز بقرار من وزير السياحة إضافة اشتراطات جديدة يجب توافرها فى أى منشأة فندقية أو سياحية مرخص بها .

مادة ١٤ – التراخيص التى تعطى للطالب تكون دائمة ما لم ينص على تحديد مدتها ويجوز تجديد التراخيص المحددة المدة بعد أداء رسم يعادل رسم المعاينة .

كما يجوز إعطاء تراخيص مؤقتة عن المنشآت التى تقام بصفة عرضية فى المناسبات كالموالد والأعياد والمعارض وتعطى هذه التراخيص بالشروط والأوضاع التى يقررها المدير العام لادارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية .

مادة ١٥ – يجوز أن يشمل الترخيص بالمنشأة الفندقية الترخيص بالمنشآت السياحية الملحقة بها كما يجوز أن يشمل الترخيص أكثر من نوع من أنواع المنشآت السياحية والمحال الصناعية والتجارية الملحقة بالمنشأة والمخصصة أصلا لخدمة رواد المنشأة أو يستلزمها نشاطها الأصلى .

مادة ١٦ – على المرخص له أداء رسم تفتيش سنوى قدره ٥٪ من القيمة الايجارية للمنشأة ولا يجوز أن يقل هذا الرسم عن جنيه أو أن يزيد على ١٠ جنيهات سنويا .

وإذا كانت المنشأة مرخصا فيها ببيع أو تقديم المشروبات الروحية والخمرة فيكون رسم التفتيش السنوى ثلاثة أمثال الرسم المنصوص عليه فى الفقرة السابقة .

ولا يجوز أن يقل عن ثلاثة جنيهات أو يزيد على ٣٠٠ جنيه .

مادة ١٧ – يحسب رسم التفتيش على أساس الأجرة الفعلية للمنشأة أو القيمة الايجارية المقدرة لها فى سجلات الضريبة على العقارات المبنية أيهما أعلى وإذا كانت المنشأة غير خاضعة للضريبة على العقارات المبنية وكذلك فى الجهات الغير مربوط عليها تلك الضريبة تقوم بتقدير القيمة الايجارية للمنشأة لجنة تشكل من ثلاثة أعضاء ويعينهم وكيل الوزارة لشئون الرقابة أو من ينيبه .

مادة ١٨ – يستحق رسم التفتيش سنويا على المنشأة عن سنة كاملة ابتداء من أول يناير إذا تم الترخيص باقامتها خلال الستة شهور الأولى من السنة وعن نصف سنة فقط إذا تم الترخيص لها خلال الستة شهور الثانية وذلك كله أيا كانت المدة التى تبقى فيها المنشأة مفتوحة .

على أنه كان الترخيص باقامة المنشأة محددا بمدة لا تزيد على ستة شهور ولم يجدد فيؤدى عنه نصف قيمة رسم التفتيش عن سنة كاملة وإذا كان الترخيص مؤقتا لمدة لا تجاوز شهرا فلا يحصل عنه رسم التفتيش اكتفاء برسم المعاينة .

ويؤدى رسم التفتيش مقدما خلال شهر يناير من السنة المستحق عنها . وإذا كانت المنشأة جديدة فيؤدى الرسم قبل صرف الترخيص فى إقامتها .

مادة ١٩ – يظل رسم التفتيش المقرر طبقا لأحكام هذا القرار ثابتا دون تعديل إلى نهاية المدة المقررة لسريان تقدير الضريبة على العقارات المبنية أو لمدة خمس سنوات فى الجهات الغير مربوط عليها ضريبة على العقارات المبنية .

ويستثنى من ذلك حالة زيادة أو نقص القيمة الايجارية للمنشأة بسبب إجراء تعديل فيها فيعاد تقدير رسم التفتيش السنوى فى هذه الحالة مع مراعاة ماطرأ على القيمة الايجارية من زيادة أو نقص يؤدى الرسم بالفئة المعدلة اعتبارا من أول يناير من السنة التالية للسنة التى حدث فيها التعديل .

مادة ٢٠ – فى حساب رسوم المعاينة والنظر والتفتيش تجبر كسور الجنيه إلى نصف جنيه إذا قلت عن خمسمائة مليم وإلى جنيه إذا زادت على خمسمائة مليم .

مادة ٢١ – لايجوز إجراء أى تعديل فى المنشأة المرخص بها إلا بعد موافقة إدارة التراخيص .

ويقدم طلب الترخيص فى إجراء تعديل المنشأة من المرخص له فى إقامتها أو من ينوب عنه إلى إدارة الرخص بالوزارة على النموذج المعد لذلك ويشتمل الطلب على البيانات المشار إليها فى المادة (١) من هذا القرار وكذلك على البيانات الآتية :

(أ) رقم الترخيص فى إقامة المنشأة وتاريخ صدوره والجهة الصادر منها .

(ب) التعديلات المطلوب الترخيص فى إجرائها .

(جـ) أثر هذه التعديلات على القيمة الايجارية للمنشأة وعدد من تتسع لهم .

ويرفق بالطلب أربع نسخ من الرسومات التفصيلية للتعديلات وكذلك الايصال الدال على أداء مبلغ خمسمائة مليم من رسم المعاينة أو مبلغ جنيه من رسم النظر بالنسبة للملاهى على أن يؤدى ما قد يكون باقيا من الرسم خلال أسبوع من تاريخ تكليفه بأدائه .

مادة ٢٢ — لا يجوز لأى شخص أن يستغل منشأة فندقية أو سياحية أو أن يعمل مديرا لها أو مشرفا على الأعمال فيها إلا بعد حصوله على ترخيص خاص فى ذلك وبعد أداء الرسوم المقررة وفقا لأحكام هذا القرار .

مادة ٢٣ — يقدم طلب الترخيص إلى إدارة التراخيص بالوزارة على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع دمغة بالفئة المقررة .

ويذكر فى الطلب اسم الطالب ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده ومحل إقامته وترفق به :

(أ) صورتان فوتوغرافيتان للطالب مقاسهما ٣ × ٤ سم تلصق إحداهما على الطلب .

(ب) شهادة تحقيق شخصية الطالب وصحيفة الحالة الجنائية فإذا كان طالب الترخيص أجنبيا قدم شهادة من دار التمثيل الدبلوماسى أو القنصلى للدولة التابع لها عن سوابقه أو بحسن سيره وسلوكه .

وإذا كان طالب الترخيص فى الاستغلال أو الادارة شركة أو هيئة فيرفق

بالطلب أيضا صورة معتمدة من مستندات تكوينها ومن الأوراق الخاصة بتحديد الشخص المسئول عن أعمال الاستغلال أو الادارة .

وإذا كان سن طالب الترخيص بين ٢١ و ٣٥ سنة فيرفق فى طلبه شهادة من إدارة التجنيد بكيفية معاملته من حيث الخدمة العسكرية .

مادة ٢٤ - يؤدى عند تقديم طلب الترخيص المنصوص عليه فى المادة السابقة ستمائة مليم فإذا تضمن الطلب أكثر من عمل يؤدى رسم قدره جنيه ولايرد هذا الرسم بأية حال .

ويصرف الترخيص بعد التحقيق من استيفاء الطالب للشروط ويسرى لمدة ثلاث سنوات من تاريخ صدوره ويجوز تجديده لمدد أخرى مماثلة على أن يقدم طلب التجديد قبل إنتهاء مدة الترخيص بشهر على الأقل وإلا أعتبر لاغيا ويحصل عن كل تجديد رسم قدرة ثلاثمائة مليم ولو تضمن الترخيص أكثر من عمل .

ويتبع فى التجديد الاجراءات المنصوص عليها فى المادة السابقة على أن يرفق بالطلب الشهادة المنصوص عليها فى البند (ب) من هذه المادة بشرط أن تكون حديثة .

مادة ٢٥ - لا يجوز فى المنشآت الفندقية أو السياحية بيع أو تقديم مشروبات روحية أو مخمرة إلا بعد الحصول على ترخيص خاص فى ذلك من إدارة التراخيص بالوزارة ويعتبر هذا الترخيص شخصى ولا يسرى إلا بالنسبة للمنشأة المعطى عنها ويلغى إذا توفى المرخص له فى إقامة المنشأة أو حدث تغيير لأى سبب آخر ويصرح مؤقتا ببيع الخمور لمن ينوب عمن آلت إليهم ملكية هذه المنشأة أو إلى المستغل الجديد خلال الفترة المحددة بالمادة (٣٨) وبذات شروطها .

مادة ٢٦ - يقدم طلب الترخيص المشار إليه بالمادة السابقة إلى إدارة التراخيص بالوزارة من المرخص له فى إقامة المنشأة على النموذج المعد لذلك أو

على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع دمغة بالفئة المقررة ويذكر فى الطلب :

١ – اسم الطالب ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وصناعته ومحل إقامته .

٢ – عنوان المنشأة واسمها التجارى ورقم الترخيص فى إقامتها وتاريخ صرفه والجهة التى صرف منها .

٣ – رقم الترخيص الخاص بالطالب وتاريخ صدوره والجهة التى صدر منها إذا كان يستغل المنشأة أو يعمل مديرا لها .

وترفق بالطلب صورتان فوتوغرافيتان للطالب مقاسهما ٣ × ٤ سم تلصق أحدهما على الطلب .

وتبين فى الترخيص مدته والشروط المقيد بها إذا كان محدد المدة أو مقيد بأى شرط .

مادة ٢٧ – لايجوز فى المنشآت الفندقية أو السياحية عدا الملاهى العزف بالموسيقى أو الرقص أو الغناء أو ترك الغير يقومون بتملك أو حيازة مذياع إلا بترخيص خاص من إدارة التراخيص بالوزارة وبعد أداء الرسوم المقررة .

أما بالنسبة للملاهى فعلى مستغل الملهى أو مديره إبلاغ إدارة التراخيص بالوزارة قبل العرض بثمان وأربعين ساعة باسم الفرقة التى ستقوم بالعرض وأسماء أفرادها وكل من يستخدم فى أعمالها وأيام ومواعيد العرض وبرامجه .

مادة ٢٨ – يقدم طلب الترخيص المشار إليه بالفقرة الأولى من المادة السابقة إلى إدارة التراخيص بالوزارة من المرخص له فى إقامة المنشأة أو مستغلها على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع دمغة بالفئة المقررة .

ويذكر فى الطلب :

١ – اسم الطالب ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وصناعته ومحل إقامته .

٢ – عنوان المنشأة ونوعها ورقم الترخيص فى إقامتها والجهة التى يصدر منها .

٣ – رقم الترخيص الخاص بالطالب وتاريخ صدوره والجهة التى صدر منها إذا كان مستغلا للمنشأة .

٤ – نوع الترخيص المطلوب .

٥ – تحديد المكان المطلوب الترخيص داخله فى العزف الموسيقى أو الرقص أو الغناء أو وضع المذياع .

مادة ٢٩ – يؤدى عند تقديم طلب الترخيص رسم قدره ستمائة مليم ويتعدد الرسم بتعدد موضوع الترخيص ويسرى هذا الترخيص لمدة سنة من تاريخ صدوره ويجوز تجديده لمدد أخرى مماثلة على أن يقدم طلب التجديد قبل إنتهاء مدة الترخيص بشهر على الأقل وإلا أعتبر لاغيا ويحصل عن كل تجديد رسم قدره ثلاثمائة مليم ولو تعدد موضوع الترخيص ويتبع فى التجديد الاجراءات المنصوص عليها فى المادة السابقة ويقدم الترخيص للتأشير عليه بالتجديد .

مادة ٣٠ – لايجوز تشغيل أو استغلال أى وسيلة من وسائل النقل المخصصة لنقل السياح فى رحلات برية أو نيلية أو بحرية والتى يصدر بها قرار من وزير السياحة باعتبارها منشأة سياحية إلا بترخيص خاص من إدارة التراخيص للمنشآت الفندقية بالوزارة .

مادة ٣١ – يقدم طلب الترخيص لتشغيل أو استغلال سيارة سياحية إلى إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع الدمغة بالفئة المقررة ويذكر فى الطلب :

١ – اسم الطالب ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وصناعته ومحل إقامته وعنوانه الذى توجه إليه فيه المكاتبات ورقم القيد بالسجل التجارى .

٢ – اسم المستغل ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وصناعته ومحل إقامته وعنوانه .

٣ – نوع السيارة موضوع الطلب وتاريخ ومكان صنعها وماركتها والقيمة

الفعلية للسيارة .

٤ — عدد الأشخاص الذين تتسع لهم السيارة موضوع الطلب والمقاعد والأبواب .

ويرفق بالطلب :

(أ) بالنسبة لشركات السياحة التى تمتلك سيارات سياحية يجب تقديم صورة فوتوغرافية للترخيص السياحى أو خطاب من الادارة العامة للشركات تثبت أن هذه الشركة حاصلة على ترخيص سياحى مع ذكر رقم وتاريخ وجهة صدور الترخيص وصورة معتمدة من مستندات تكوين الشركة ومن الأوراق الخاصة بتحديد الشخص المسئول عن تنفيذ أحكام القانون .

(ب) بالنسبة لشركات الطيران وشركات النقل السياحى يجب تقديم صورة فوتوغرافية من السجل التجارى بعد الاطلاع على الأصل (أو خطاب معتمد بالنسبة لشركات الطيران فقط) وتقديم ما يثبت قيد شركات النقل السياحى فى غرفة صناعة السياحة وصورة معتمدة من مستندات تكوين الشركة ومن الأوراق الخاصة بتحديد الشخص المسئول عن كيفية تنفيذ أحكام القانون .

(ج) تقديم ما يثبت ملكية السيارة بسند موثق فى الشهر العقارى أو الأوراق الخاصة بالافراج الجمركى .

(د) شهادة من إدارة المرور التابع لها السيارة أو من الجمارك أو أى جهة رسمية معتمدة تبين تاريخ صنع السيارة .

(هـ) مستند رسمى مبين فيه قيمة السيارة بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية .

وعلى إدارة التراخيص أن تبلغ رأيها فى الطلب إلى صاحب الشأن فى ميعاد لا يجاوز شهر ومن تاريخ وصوله .

مادة ٣٢ – فى حالة الموافقة المبدئية على الطلب يعلن الطالب بالاشتراطات الواجب توافرها فى السيارة السياحية ومتى أتم الطالب هذه الاشتراطات أبلغ إدارة التراخيص ذلك بكتاب موصى عليه وعلى هذه الادارة التحقق من اتمام الاشتراطات الواجب توافرها فى السيارة السياحية على الدوام .

مادة ٣٣ – يقدم طلب الترخيص لتشغيل وتيسير واستغلال باخرة سياحية إلى إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج عليها طابع دمغة بالفئة المقررة ويذكر فى الطلب :

١ – اسم الطالب ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده وصناعته ومحل إقامته وعنوانه الذى توجه إليه فيه المكاتبات .

٢ – اسم مالك الباخرة ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده .

٣ – اسم المدير المسئول ولقبه وجنسيته وسنه ومحل ميلاده .

٤ – نوع الباخرة التى موضوع الطلب وتاريخ صنعها .

٥ – القيمة الفعلية للباخرة .

٦ – الحمولة الكلية للباخرة بالأشخاص وعدد الكباين والأسرة .

ويرفق بالطلب :

(أ) الرسومات التفصيلية للباخرة طبقا للمواصفات الموضوعة مع بيان جميع هذه المواصفات وهى الخاصة بالبدن والماكينات والمساعدة وأماكن الاعاشة وصالة الطعام ومعدات الانقاذ والاطفاء .

(ب) شهادة صلاحية الباخرة السياحية من الادارة المختصة بالوزارة مع اعتماد الرسومات المنوه عنها فى البند السابق .

(جـ) شهادة قيد بغرفة صناعة السياحة بالنسبة لشركات السياحة أو شركات النقل السياحى أو أى شخص يقوم بتشغيل وتيسير وتأجير باخرة

سياحية ورقم وتاريخ قيده بالسجل التجارى .

وعلى إدارة التراخيص أن تبلغ رأيها فى الطلب إلى صاحب الشأن فى ميعاد لايجاوز شهر من تاريخ وصوله .

مادة ٣٤ – فى حالة الموافقة المبدئية على الطلب يعلن الطالب بالاشتراطات الواجب توافرها فى الباخرة السياحية ومتى أتم الطالب هذه الاشتراطات أبلغ إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية بذلك بكتاب موصى عليه وعلى هذه الادارة التحقق من إتمام الاشتراطات والمواصفات الفنية والموضوعية خلال مدة شهر من وصول الاخطار فإذا ثبت إتمامها صرف الترخيص مرافقا له الاشتراطات الواجب توافرها فى الباخرة السياحية على الدوام مع ذكر الدرجة السياحية الممنوحة للباخرة السياحية .

مادة ٣٥ – يتم تجديد الترخيص للبواخر السياحية سنويا ويقدم طلب التجديد إلى إدارة تراخيص المنشآت الفندقية والسياحية قبل إنتهاء مدة الترخيص بشهر على الأقل وإلا أعتبر لاغيا ويذكر فى طلب التجديد البيانات المطلوبة فى المادة (٣٣) ويقدم الترخيص للتأشير عليه بالتجديد بعد إجراء المعاينة السياحية اللازمة والتحقق من توفر الاشتراطات الواجب توافرها على الدوام فى الباخرة السياحية .

مادة ٣٦ – بعد حصول الباخرة على الترخيص السياحى والملاحى تخضع للتفتيش الدورى مرة واحدة كل ثلاثة شهور فى مكان رسوها أو فى منطقة عملها ويجب أن يكون بالباخرة السياحية سجل خاص لتسجيل الملاحظات الخاصة بها .

مادة ٣٧ – لايجوز إعطاء التراخيص المشار إليها فى هذا القرار إلى الأشخاص الآتى بيانهم :

١ – المحكوم عليهم بعقوبة جناية أو فى جريمة مخلة بالأمانة أو الشرف ولم يرد إليهم اعتبارهم .

٢ – المحكوم عليهم فى جريمة حكم بسبب وقوعها باغلاق المنشأة الفندقية

أو السياحية التى كانوا يستغلونها أو يديرونها أو يشرفون على أعمال فيها لمدة ثلاثة شهور ولم تمض ثلاث سنوات على صدور الحكم بالعقوبة .

وتلغى التراخيص الممنوحة وفقا لأحكام هذا القرار إذا حكم على المرخص له باحدى العقوبات أو فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى هذه المادة .

كما لايجوز إعطاء هذه التراخيص إلى عديمى الأهلية أو ناقصيها إلا إذا اشتمل طلب الحصول على الترخيص على اسم النائب الذى يكون مسئولا عن أية مخالفة لأحكام هذا القرار ويسرى هذا الحكم على نواب عديمى الأهلية أو ناقصيها الذين تؤول إليهم ملكية المنشأة .

مادة ٣٨ – عند وفاة المرخص له بالمنشأة الفندقية أو السياحية يجب على من آلت إليهم ملكية هذه المنشأة إبلاغ إدارة التراخيص بالوزارة خلال أسبوعين من تاريخ الوفاة بأسمائهم وباسم من ينوب عنهم ويكون هذا النائب مسئولا عن تنفيذ أحكام هذا القرار وعليهم اتخاذ الاجراءات اللازمة لنقل ترخيص المنشأة إليهم خلال أربعة شهور من تاريخ الوفاة وذلك مع عدم الاخلال بأحكام المادة (٣٧) .

مادة ٣٩ – يجوز التنازل عن ترخيص المنشأة الفندقية أو السياحية بموافقة إدارة التراخيص بالوزارة وعلى المتنازل إليه خلال أسبوعين من تاريخ التنازل أن يقدم طلبا بنقل الترخيص إليه مرافقا له عقد التنازل مصدقا على توقيعات طرفيه بأحد مكاتب التوثيق وعلى إدارة التراخيص أن تبت فى الطلب المقدم إليها فى هذا الشأن خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمه ويظل المرخص له مسئولا عن تنفيذ أحكام هذا القرار إلى أن تتم الموافقة على التنازل .

مادة ٤٠ – على المرخص له بمنشأة فندقية أو سياحية إبلاغ إدارة التراخيص باسم مستغل المنشأة وعلى المستغل إبلاغ تلك الادارة باسم مدير المنشأة .

مادة ٤١ – يجوز أن يقوم بأعمال المستغل والمدير فى المنشأة شخص واحد بشرط أن يكون مرخصا له فى تلك الأعمال .

مادة ٤٢ – فى حالة الترخيص فى مزاولة ألعاب القمار تلتزم الشركة أو

المؤسسة المرخص لها باخطار إدارة التراخيص بها الترخيص خلال شهر من تاريخ صدوره ويحرر هذا الاخطار على النموذج المعد لذلك أو على ورقة مشتملة على بيانات هذا النموذج .

ويذكر فى الأخطار :

١ – اسم الشركة أو المؤسسة وعنوانها .

٢ – عنوان المنشأة ونوعها ورقم الترخيص فى إقامتها والجهة التى صدر منها .

٣ – اسم ولقب من يمثل الشركة أو المؤسسة وجنسيته وسنه وصناعته ومحل إقامته .

٤ – تحديد المكان الذى ستزاول فيه ألعاب القمار .

٥ – أنواع ألعاب القمار المرخص بها .

ويرفق بالاخطار صورة من العقد المبرم فى مزاولة هذه الألعاب ويؤشر بما يفيد الترخيص فى مزاولتها على الترخيص باقامة المنشأة وفى سجل قيد المنشآت الفندقية والسياحية .

مادة ٤٣ – يحظر فى المنشآت الفندقية والسياحية ارتكاب أفعال وإبداء إشارات مخلة بالحياء أو الآداب أو التغاضى عنها كما يحظر عقد اجتماعات مخالفة للآداب أو النظام العام وفى حالة مخالفة أحكام هذه المادة لرجال شرطة السياحة إخلاء المنشأة أو إغلاقها قبل الميعاد المقرر على ألا يترتب على الاغلاق منع من يعملون فيها من الدخول أو الخروج أو منع دخول المقيمين فيها وخروجهم إذا كانت منشأة فندقية .

مادة ٤٤ – لا يجوز للنساء اللاتى يعملن فى المنشآت السياحية أن يختلطن برواده إلا فى الملاهى الليلية وبالشروط التى تحددها إدارة الرقابة على المحال العامة السياحية .

مادة ٤٥ – تلغى رخصة المنشأة الفندقية أو السياحية فى الأحوال الأتية :

١ – إذا أبلغ المرخص له إدارة التراخيص بالوزارة بوقف العمل بالمنشأة أو إنهاء الترخيص .

٢ – إذا أوقف العمل بالمنشأة لمدة ٢٤ شهرا متصلة ما لم يكن هذا التوقف بسبب قوة قاهرة أو أسباب خارجة عن إرادة المرخص له .

٣ – إذا أزيلت المنشأة ولو أعيد إنشاؤها .

٤ – إذا كانت المنشأة ثابتة ثم نقلت من مكانها .

٥ – إذا تغير نوع المنشأة أو الغرض المخصص لها .

٦ – إذا أصبحت المنشأة غير قابلة للتشغيل أو فقدت السيارة أو الباخرة أو فقد صلاحيتها للاستغلال السياحى .

٧ – فى حالة مخالفة أحكام المادة (٢١) من هذا القرار .

مادة ٤٦ – تعد بادارة التراخيص سجلات لقيد المنشآت الفندقية والسياحية والتراخيص الخاصة بها وفقا للنموذج المعد لهذا الغرض والمعتمد من وكيل الوزارة لشئون الرقابة السياحية .

مادة ٤٧ – يجوز لوكيل الوزارة لشئون الرقابة بقرار يصدر بناء على اقتراح من الادارة العامة للفنادق بالنسبة للمنشآت الفندقية وإدارة الرقابة على المحال العامة بالنسبة للمنشآت السياحية مد مواعيد السهر وتناول المشروبات الروحية فى المنشآت العامة .

مادة ٤٨ – تحفظ فى المنشآت الفندقية والسياحية جميع التراخيص المتعلقة بها وفقا لأحكام القانون ويجب تقديمها عند الطلب إلى مفتش الوزارة .

مادة ٤٩ – على مستغلى المنشآت الفندقية والسياحية أو المسئولين عن إدارتها تعديل أوضاعها بما يتفق مع أحكام هذا القرار خلال ستة أشهر من تاريخ صدوره .

مادة ٥٠ – ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

اسماعيل فهمى

وزارة السياحـــة

قرار وزارى رقم ٣٤٣ لسنة ١٩٧٤
بتنفيذ بعض أحكام القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣
فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية[١]

وزير السياحـــة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة

وعلى القانون رقم ٣٧٢ لسنة ١٩٥٦ فى شأن الملاهى

وعلى القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ باصدار قانون العمل[٢]

وعلى القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين بالقطاع العام[٣]

وعلى القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية

قـــرر :

مادة ١ – يجب أن يكون لكل منشأة مدير مسئول يتولى تنظيم العمل بها وفقا لقواعد الخدمة والادارة .

مادة ٢ – على مستغلى المنشآت الفندقية أو السياحية اتباع الالتزامات الأساسية التالية فى علاقتهم بالنزلاء أو المترددين على المنشأة

١ – لايجوز الامتناع عن حجز الأسرة الخالية بالمنشآت الفندقية أو تأجيرها إلا إذا امتنع طالب الحجز عن تقديم الضمانات المطلوبة أو قامت لدى هذه المنشآت أسباب جدية .

(١) الوقائع المصرية العدد ١١٤ فى ١٩٧٥/٥/١٨

(٢) القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ استبدل بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ باصدار قانون العمل (الجريدة الرسمية العدد ٣٣ (تابع) فى ١٩٨١/٨/١٣) .

(٣) القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٧١ استبدل بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين بالقطاع العام (الجريدة الرسمية العدد ٢٩ (تابع ب) فى ١٩٧٨/٧/٢٠ وعمل به اعتبارا من ١٩٧٨/٧/١) .

٢ – لايجوز للمنشآت الفندقية أو السياحية أن تفرض على النزيل الاقامة بغرفة بسريرين أو أكثر فى حالة وجود غرف خالية بسرير واحد .

٣ – لايجوز للمنشآت الفندقية أو السياحية أن تعلق المبيت أو تناول الوجبات أو المأكولات أو المشروبات على أى شرط من الشروط .

مع ذلك يجوز اشتراط تناول النزيل أو المتردد على المنشأة وجبة أو أكثر من الوجبات بعد الحصول على موافقة الادارة العامة للرقابة على الفنادق بالنسبة للمنشآت أو الادارة العامة للمحال العامة بالنسبة للمنشآت السياحية

٤ – للمنشأة الفندقية مطالبة النزلاء بالمبالغ المستحقة عليهم فى نهاية كل أسبوع إلا إذا اتفق على غير ذلك كما يجوز لأسباب جدية مطالبة النزلاء بأداء المستحق عليهم يوميا ومقدما أو مطالبتهم بتقديم ضمان مالى لايتجاوز أجر ثلاثة أيام .

٥ – يجب على المنشأة أن تعطى لكل عميل فاتورة بقيمة المبالغ المطلوبة منه .

٦ – على إدارة المنشأة إخطار شرطة السياحة عن الأشياء الخاصة بالنزلاء والتى يتم العثور عليها بعد مغادرتهم نهائيا والاحتفاظ بهذه الأشياء بالادارة .

مادة ٣ – يجب أن يتضمن حجز الغرف بالمنشآت الفندقية بيانا بالخدمات وفى حالة تقديمها من شركات السياحة يجب أن تتضمن كافة المعلومات الضرورية بالتفصيل ولا يصبح الحجز نهائيا إلا بعد حصول الطالب على مستند كتابى من المختص بالفندق .

مادة ٤ – إذا أراد طالب الحجز إلغاء حجزه أو تعديله فعليه إخطار الفندق بالالغاء أو التعديل قبل أربعة عشر يوما من الموعد الذى يبدأ فيه سريان الحجز بالنسبة للحجوزات الخاصة بالأفراد (الذين لايزيد عددهم عن عشرة) للمنشآت الفندقية وقبل ثمانية وعشرين يوما بالنسبة للبواخر التعديلى :

(أ) قبل ثلاثين يوما بالنسبة لفنادق القاهرة والجيزة .

(ب) قبل خمسة وأربعين يوما بالنسبة لفنادق باقى مدن الجمهورية والبواخر

السياحية المتحركة .

هذا مالم يتفق الطرفان على غير ذلك .

مادة ٥ — فى حالة حجز إحدى الشركات المحلية فى أحد الفنادق لفوج خاص بشركة أجنبية فانه لا يجوز للشركة المحلية أن تستبدل الفوج الوارد اسمه وعدده باخطار الحجز بفوج تابع لشركة أخرى غير المخطر عنها .

مادة ٦ — فى حالة إحدى الشركات المحلية فى أحد الفنادق لفوج خاص بشركة أجنبية وأخطرت الشركة الأخيرة بالغاء رحلة هذا الفوج يجب على الشركة الحاجزة أن تخطر الفندق بهذا الالغاء وتعرض على الفندق إما :

(أ) إلغاء الحجز مع الالتزام بما يترتب على الالغاء .

(ب) استئذان الفندق فى إحلال فوج لشركة أخرى أجنبية مكان الفوج الذى ألغى حضوره .

(ج) أو منحها أولوية شغل الأمكنة التى كانت محجوزة للفوج الملغى أو بعضها خلال فترة يتفق عليها فى حالة عدم وجود من يشغل هذه الأماكن فى قائمة انتظار الفندق وللفندق فى الحالة المشار إليها :

– إما اعتبار الحجز لاغ وتنفذ نصوص اتفاق الحجز .

– أو إعفاء الشركة الحاجزة من جزاء الالغاء إن كان الالغاء قد تم فى الفترة التى توجب توقيع الجزاء وذلك فى حالة وجود من يشغل الأماكن التى خلت نتيجة الالغاء فى قائمة الانتظار ولم يترتب على الالغاء خسارة للفندق .

– أو موافقة الفندق كتابة على قبول تحويل الحجز بمعرفة الشركة الحاجزة إلى فوج شركة أجنبية أخرى تعمل مع نفس الشركة الحاجزة .

– أو مطالبة الشركة الحاجزة بأداء جزاء الالغاء إن كان الالغاء قد تم فى الفترة التى تستوجب ذلك وتعذر ملء الفراغ .

ومع ذلك يجوز للفندق وفق تقديره وسابق معاملات مع الشركة الحاجزة

أن يعفيها من أداء بالكامل أو بعضه .

مادة ٧ – إذا تم إلغاء الحجز أو تعديله بعد المواعيد المبينة فى المادة الخامسة إلتزم طالب الحجز بأداء التعويض للفندق أو الباخرة على النحو التالى :

١ – قيمة الخدمات المطلوبة بالكامل للاقامة ثلاث ليال إذا كان الحجز ساريا خلال الموسم .

٢ – قيمة الخدمات المطلوبة للاقامة ليلة واحدة فى غير الموسم .

٣ – قيمة الخدمات المطلوبة للرحلة بالكامل فى الباخرة المتحركة إذا تعذر شغل الأماكن التى ألغى حجزها قبل بدء الرحلة .

مادة ٨ – يجوز للمنشآت الفندقية رفض طلبات الحجز التى ترد إليها من الشركات السياحية التى يتكرر إلغاء طلبات الحجز المقدمة منها دون وجوب أسباب جدية تبرر ذلك (عمليات الحجزات الوهمية) وتخطر وزارة السياحة بأسماء هذه الشركات .

مادة ٩ – تعتبر الفترات الموضحة بعد موسما فى تطبيق أحكام المادة السابقة :

أولا : الفترة أول سبتمبر حتى ٣٠ أبريل بالنسبة لفنادق المدن الواقعة على شاطىء البحر الأبيض .

ثانيا : الفترة من أول سبتمبر حتى ٣٠ أبريل بالنسبة لفنادق مدن محافظات : قنا – وأسوان – والبحر الأحمر .

ثالثا : طوال السنة بالنسبة لفنادق محافظة القاهرة والجيزة والبواخر السياحية المتحركة .

مادة ١٠ – لصاحب المنشأة الفندقية فى حجز الأمتعة والملابس وكذا المتعلقات التى يقدمها العميل فى حالة عدم سداده للفاتورة كما يحق له فضلا عن ذلك طلب مغادرة النزيل فورا .

مادة ١١ – لا يجوز لطالب الحجز التنازل عن حجزه لأى شخص آخر إلا

بعد حصوله على موافقة كتابية من المنشأة الفندقية يتم إثباتها بسجلات المنشأة الخاضعة للتفتيش .

مادة ١٢ – يكون إثبات الحجز بالخطابات المتبادلة بين الطرفين أو من البيانات المدونة فى سجلات المنشأة الفندقية والمعدة لهذا الغرض وبأية طريقة أخرى فى طرق الاثبات .

مادة ١٣ – نصوص الاتفاقيات الخاصة بالحجز ملزمة للطرفين مالم يتنازل أيهما بمحض إرادته ورضائه للآخر عن جزء من حقه .

مادة ١٤ – يجوز للمنشأة الفندقية أو السياحية إلزم عملائها أو المترددين عليها بتخفيض أى ضوضاء غير عادية من شأنها إزعاج باقى العملاء أو المترددين كاستعمال الراديو أو التلفيزيون أو أى آلات أخرى .

مادة ١٥ – يجب على العملاء بالمنشآت الفندقية إخلاء الأماكن التى يشغلونها فى نهاية المدة المتفق عليها .

وإذا كانت الاقامة غير محددة المدة وجب إخطار المنشأة بالاخلاء خلال المواعيد التى تحددها إدارة المنشأة وتعلنها للعميل وإلا إلتزم بأداء أجر اليوم التالى .

مادة ١٦ – يكون تقديم المأكولات الفندقية والسياحية بالوجبات أو وفقا لقوائم الطعام متعددة الأصناف طبقا لرغبة العميل ويكون تقديم وجبة الأفطار فيما بين السابعة والعاشرة صباحا والغداء فيما بين الواحدة والثالثة بعد الظهر والعشاء فيما بين الثامنة والعاشرة مساء .

ومع ذلك يجوز للمنشأة مد هذه المواعيد لفترات أطول منها استجابة لرغبات عملائها كما يجوز للمنشأة تقديم المأكولات والمشروبات وفقا لقوائم الطعام متعددة الأصناف إذا كان ذلك فى غير المواعيد السالف ذكرها بالفقرة الأولى أو كان بناء على طلب العميل .

ويجب ألا تقل أنواع المأكولات التى تقدم فى وجبة الغداء عن ثلاثة أصناف وفى وجبة العشاء عن أربعة أصناف .

ولايجوز للعميل طهى أو عمل المأكولات أو المشروبات بنفسه مالم يسمح بذلك نظام المنشأة وفى حالة إحضاره الطعام أو مشروبات تستهلك عادة بالمنشأة فلادارة المنشأة الحق فى احتساب مصاريف إضافية .

مادة ١٧ – لا يجوز للعميل اصطحاب حيوانات بالمنشآت الفندقية إلا بموافقة إدارة المنشأة وفى هذه الحالة يقتصر قبولهم على غرف النوم دون التواجد فى باق الغرف أو البهو وبالأخص غرف الطعام كل ذلك بعد أداء رسوم إضافية ويكون العميل مسئولا عن أى أضرار تنجم عن هذه الحيوانات .

مادة ١٨ – تنقسم المنشأة الفندقية والسياحية إلى خمس درجات هى :

ممتازة – أولى (أ) أولى (ب) – ثانية (أ) – ثانية (ب) طبقا للشروط والمواصفات المقررة لكل وفقا للقواعد الملحقة بهذا القرار .

وتعتبر منشآت خارج التقييم المنشآت الفندقية لاتندرج تحت إحدى الدرجات السابقة .

مادة ١٩ – تتولى الادارة العامة للرقابة على الفنادق وإدارة الرقابة على المحال العامة كل فيما يخصه تحديد أسعار الاقامة ورسم الدخول والارتياد وأسعار الوجبات والمأكولات والمشروبات وغيرها من الخدمات التى تقدمها المنشأة .

ويجوز أن يترك تحديد أسعار بعض أصناف المأكولات للمنشأة بشرط إخطار الادارة المختصة بالوزارة بهذه الأصناف والأسعار المحددة لها على أنه يجوز لتلك الادارة تخفيض هذه الأسعار إذا مالاحظت مغالاة فى التقدير .

مادة ٢٠ – إذا أثبت التفتيش على المنشأة هبوط مستواها بحيث لايتناسب مع الدرجة المقيمة عليها أو مع الأسعار المعتمدة لها جاز للادارة المختصة إعادة النظر فى الدرجة والأسعار وتخفيضها بما يتناسب والحالة التى آلت إليها المنشأة وذلك بعد لفت نظر المنشأة وإنذارها ومنحها المهل التى تقررها الادارة المختصة .

مادة ٢١ – يجوز لذوى الشأن الاعتراض على قرار التصنيف وتحديد

الأسعار وفقا لحكم المادة ١٣ من القانون وتفصل فى الاعتراض لجنة تشكل من :

وكيل وزارة السياحة لشئون الرقابة السياحية .

أو من ينوب عنه .... رئيسا
مدير الادارة المختصة ....
عضوين يختارهما مجلس إدارة الغرفة المختصة .... أعضاء

مادة ٢٢ — لمستغلى المنشآت الفندقية والسياحية والمسئولين عن إدارتها أن يتقدموا خلال شهر مارس من كل عام إلى الادارة المختصة بالوزارة بطلب إعادة النظر فى درجة المنشآت وفى الأسعار المحددة لها إذا كانت لديهم أسباب تستدعى طلب التعديل وذلك وفقا للاجراءات الآتية :

١ — يقدم الطلب إلى الادارة المختصة مستوفيا رسم الدمغة وموضحا به الأسانيد التى يستند إليها الطلب مشفوعا بالمستندات المؤيدة لذلك إن أمكن .

٢ — تقوم الادارة ببحث الطلب فى سجل يعد لذلك يوضح به أسم المنشأة وتاريخ ورود الطلب والاجراءات التى اتخذت بشأنه .

٣ — تقوم الادارة ببحث الطلب وإتخاذ الاجراءات اللازمة ولها فى سبيل التحقق من جديته إجراء المعاينات الضرورية والاطلاع على كافة المستندات والأوراق .

٤ — يخطر الطالب بنتيجة بحث الطلب خلال ثلاثين يوما وإلا اعتبر مرفوضا .

٥ — للمنشأة التى رفض طلبها أو لم تجب إلى كامل ما طلبته أن تتظلم من القرار الصادر فى هذا الشأن أمام اللجنة المنصوص عليها فى المادة ٢١ من القانون .

٦ — لا تسرى أى زيادة فى الأسعار إلا اعتبارا من أوا شهر أكتوبر التالى لتقديم الطلب وبالنسبة للمصاريف اعتبارا من أول شهر يونيو .

مادة ٢٣ – يجب وضع العلامة المميزة لدرجة المنشأة على واجهتها بشكل ظاهر وملفت للنظر إما بوضعها مستقلة بجانب اسم المنشأة أو على نفس اللافتة التى تحمل اسم المنشأة كما يجب وضع هذه العلامة على كافة المطبوعات والنشرات الخاصة بالمنشأة .

مادة ٢٤ – يتم قيد طلبات الغرف بالمنشآت الفندقية فى دفتر يعد لهذا الغرض وفقا للنموذج التالى :

تاريخ طلب الحجز	نوعه	اسم العميل ولقبه	محل إقامته	تاريخ شغل الغرفة	تاريخ المغادرة

مادة ٢٥ – ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

مهندس/ إبراهيم نجيب إبراهيم

وزارة السياحــة

قرار وزارى رقم ٢١ لســنة ١٩٧٦[(١)]

وزير السياحــة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ بشأن المنشآت الفندقية والسياحية .

وعلى قرار السيد وزير الاسكان والتشييد رقم ٦٩ لسنة ١٩٧٢ .

وعلى قرار مجلس الوزراء بتاريخ ٢٧ يناير سنة ١٩٧٦ .

قــــرر :

(المـــادة الأولى)

تفرض على كازينوهات القمار المرخص لها بجمهورية مصر العربية أو التى ترخص لها مستقبلا إتاوة قدرها ٥٠٪ (خمسون فى المائة) من إيرادات ألعاب القمار فى كل منها .

(المـــادة الثانيــة)

تعنى إيرادات ألعاب القمار المبالغ التى تتبقى للكازينو بعد سداد مكاسب اللاعبين وقبل خصم أعباء التشغيل والمصروفات العامة والادارية .

(١) الوقائع المصرية فى ١٤ مارس سنة ١٩٧٦ العدد ٦٠

(المـــادة الثالثة)

ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ، ويعمل به اعتبارا من أول فبراير سنة ١٩٧٦

تحريرا فى ٢٧ المحرم سنة ١٣٩٦ (٢٨ يناير سنة ١٩٧٦)

وزارة السياحة والطيران

قرار وزارى رقم ٩٥ لسنة ١٩٧٦[١]

بشأن تحديد الشقق المفروشة التى تعتبر منشآت فندقية وإجراءات الترخيص بها

وزير السياحة والطيران

بعد الاطلاع على القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية .

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة .

قـــرر :

(المـــادة الأولى)

تعتبر الشقق المفروشة المخصصة بصفة دائمة لاقامة السائحين من المنشآت الفندقية الخاضعة لأحكام القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ المشار إليه .

(المـــادة الثانيـة)

لايجوز استغلال شقة مفروشة من الشقق المشار إليها بالمادة الأولى إلا بترخيص من وزارة السياحة بناء على طلب يقدمه المستغل يتضمن البيانات التالية :

١ – اسم مستغل المنشأة .
٢ – محل إقامته .
٣ – موقع المنشأة مبينا به عنوان العقار الكائن به .

(١) الوقائع المصرية العدد ١٥٥ فى ١٩٧٦/٧/٥ .

٤ – قائمة بمحتويات المنشأة من نسختين مصدق عليهما من وزارة السياحة ويسلم للمستغل إحداها للعمل بمقتضاها .

٥ – تحديد المسئول عن إدارة المنشأة .

٦ – موافقة مالك العقار الواقعة به المنشأة على قيام المستغل بتأجير الشقة من الباطن مفروشة فى الحالات التى يوجب القانون فيها ذلك .

(المـــادة الثالثة)

يشترط لمنح الترخيص أن تتوافر فى مستغل المنشأة الشروط الآتية :

١ – أن يكون محمود السيرة حسن السلوك .

٢ – ألا يكون قد صدر ضدة حكم فى جناية أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه اعتباره .

(المـــادة الرابعـة)

فى حالة الموافقة على الطلب يمنح المستغل الترخيص خلال شهر من تاريخ تقديمه طلب الترخيص ويعتبر مضى هذه المدة بغير صدور الترخيص رفضا للطلب .

(المـــادة الخامســة)

يلتزم مستغل المنشأة بما يأتى :

١ – إخطار وزارة السياحة بصورة من عقد الايجار المبرم بينه وبين السائح ومرفقاته .

٢ – الحصول على توقيع السائح على قائمة محتويات المنشأة المعتمدة من الوزارة .

٣ – تنفيذ جميع التزاماته الواردة بعقد الايجار طوال مدة الايجار .
٤ – عدم تغيير محتويات المنشأة إلا بترخيص من الوزارة .

(المـــادة السادسة)

تعد الوزارة سجلات لتقيد بها هذه المنشآت والتراخيص الخاصة بها وذلك وفقا للنموذج المعد لهذا الغرض والمعتمد من وكيل الوزارة لشئون الرقابة .

(المـــادة السابعـــة)

تسرى على هذه المنشآت باعتبارها منشآت فندقية جميع أحكام القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ المشار إليه .

(المـــادة الثامنـــة)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

تحرير فى ٢٥ جمادى الأولى سنة ١٣٩٦ (٢٤ مايو سنة ١٩٧٦) .

مهندس/ إبراهيم نجيب إبراهيم

وزارة السياحة والطيران المدنى

قرار رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٢[١]

وزير السياحة والطيران المدنى

بعد الاطلاع على القانون رقم ١ ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية :

وعلى قرار السيد وزير التموين والتجارة الداخلية رقم ٢٩٧ لسنة ١٩٨٠ بتفويض السادة المحافظين فى تحديد الأسعار بالفنادق والمحال العامة غير السياحية :

وعلى مذكرة السيد وكيل أول الوزارة لشئون الرقابة السياحية بشأن قيام المحافظات بمسئولياتها كاملة عن الفنادق والمحال العامة غير المقيمة سياحيا من حيث تحديد أسعارها ومراقبتها واستصدار وتجديد تراخيصها .

قـــــرر :

(المـــادة الأولى)

مع عدم الاخلال بأحكام القانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية يفوض السادة المحافظون كل فى دائرة احتصاصه بالاختصاصات التالية :

١ – تحديد أسعار بيع الوجبات والمأكولات والمشروبات فى الفنادق والبنسيونات والمطاعم والمقاهى والبوفيهات وغيرها من المحال العامة غير المقيمة سياحيا المعدة لبيع الوجبات والمأكولات والمشروبات .

(١) الوقائع المصرية العدد ٦٥ فى ١٨ مارس سنة ١٩٨٢ .

٢ – تحديد أجور المبيت فى الفنادق والبنسيونات والبيوت المفروشة وما يماثلها من الأماكن المعدة لايواء المواطنين غير المقيمة سياحيا .

٣ – الالزام بالاعلان عن أسعار بيع الوجبات والمشروبات وأجور المبيت المشار إليها بالبندين السابقين .

٤ – استصدار أو تجديد تراخيص الفنادق والبنسيونات والبيوت المفروشة وما يماثلها من الأماكن المعدة لايواء المواطنين غير المقيمة سياحيا وكذا المطاعم والمقاهى وغيرها من المحال العامة غير المقيمة سياحيا .

(المـــادة الثانية)

ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية .

صدر فى ١٣ ربيع الآخر سنة ١٤٠٢ (٧ فبراير سنة ١٩٨٢) .

ملحوظة :

المصدر الأساسى الذى تم الاستعانة به فى كتابة القوانين السابقة كلها هو : بنك القوانين – ٧٣ ش حلوان السيدة زينب .

الجـــزء الرابـــع

دراســة حـالــة

شركة R & H للسياحـة
(توصيف الموقف الحالى للشركة)

قام باعداد هذا التقرير والتوصيات المرفقة
الدكتور/ عبد السـلام أبو قحـف
١٩٨٧/٨٦

تمثل الشركة محل الدراسة أحدى الشركات التى تنتمى إلى شركة قابضة كبيرة الحجم وتعمل فى مجال صناعة السياحة والفندقة بمصر .

يحتوى هذا الجزء من التقرير على توصيف المركز الحالى للشركة من حيث طبيعة النشاط ومجالاته ، وموقف القوى العاملة والأجور خلال الفترة من ٩/١ إلى ١٩٨٦/١٠/١٠ ، الهيكل التنظيمى الحالى وتوصيف المهام الحالية للعاملين بالشركة ، وخرائط تدفق العمل بالشركة من واقع الممارسات الحالية ، والميزانية العمومية والحسابات الختامية . بالاضافة إلى بعض المؤشرات والنسب الخاصة بفعالية الشركة بصفة عامة ، وعدد من الملاحظات العامة الخاصة بنظام العمل والعلاقات الرسمية بينها وبين الادارات المساعدة والادارات المركزية التابعة للشركة الأم .

طبيعة النشاط ومجالاته :

تقوم الشركة بنوعية من الأنشطة المرتبطة بصناعة السياحة فى مصر النوع الأول هو تنظيم الرحلات السياحية الفردية والجماعية داخل مصر وخارجها (وفقا لخطة يتم وضعها بمعرفة نائب مدير الشركة ورئيس قسم السياحة بالشركة) ، بالاضافة إلى كل ما يتصل بهذه الرحلات من خدمات أساسية وتكميلية مثل النقل والاقامة والزيارات السياحية . أما النوع الثانى من الأنشطة فهو بيع تذاكر السفر وحجز الأماكن على الطائرات الخاصة بشركات الطيران المختلفة وقد لوحظ مايلى :

(أ) أن الرحلات السياحية التى تقوم الشركة بتنظيمها تقع فى نطاق السياحة الخارجية (الدينية والترفيهية) ، هذا بالاضافة إلى السياحة الداخلية .

(ب) أن النشاط الحالى للشركة – والموضح سلفا – يتطابق مع ما ورد فى المادة رقم (١) فقرة (أ) ، (ب) من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ والواردة بنموذج ترخيص العمل للشركة .

(جـ) لايوجد للشركة أى نشاط ملموس فيما يختص بالسياحة الخارجية الوافدة إلى مصر (الاستيراد السياحى) وهذا يخالف القانون رقم ١١٨

لسنة ١٩٨٣ الأمر الذى قد يترتب عليه اغلاق الشركة بالكامل .

(د) أن الاسكندرية هى السوق الوحيد للشركة . بمعنى أن علاقات التواجد فى القاهرة وغيرها من المحافظات الرئيسية غير موجودة بالمرة أو بصورة مباشرة .

(هـ) أن السياحة الداخلية يغلب عليها الطابع الفردى أى أنها سياحة أفراد وليست مجموعات سياحية .

(و) كما أن معظم رحلات السياحة الخارجية هى أيضا سياحة مجموعات صغيرة من ١-٤ أفراد .

(ز) أن التواجد السياحى لشركة سان جيوفانى فى الخارج غير متوافر بالمستوى أو القدر المناسب (وذلك باستثناء الاتفاقيتين مع وكيل تركيا وأمريكا) .

موقف القوى العاملة والأجور حتى شهر سبتمبر ١٩٨٦ و ١٩٨٦/١٠/١٠ كمثال :

من واقع فحص كشوف الأجور عن شهر سبتمبر ١٩٨٦ وتقرير الادارة الادارية فى ١٩٨٦/١٠/١٠ تبين الآتى :

١ - اجمالى عدد العاملين

٨ أفراد مثبتين .

١ مشتغل بالخارج .

٢ - بالنسبة للأجور والبدلات والاضافى الشهرى :

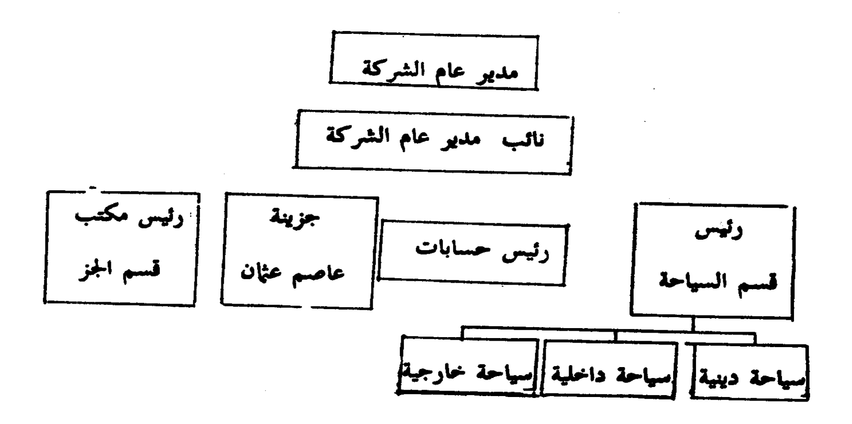
(أ) اجمالى الأجور والبدلات المختلفة	٢١٤٠	جنيه
(ب) اجمالى المرتبات الأصلية	١٢٥٥	جنيه
(جـ) اجمالى البدلات والاضافى	٨٤٥	جنيه
(د) نسبة (جـ) إلى (ب)	= ٦٧,٣٪	.
(هـ) نسبة (جـ) إلى (أ)	= ٣٩,٤٨٪	.

وقد لوحظ الآتى :

- يوجد فرق أجر عن شهر سبتمبر مقداره ١٠٠ جنيه غير معلوم المعنى أو السبب فى صرفه .
- من واقع السلفيات لوحظ أنه لا يتم استقطاع مبلغ السداد الشهرى من مرتب الموظف .

الهيكل التنظيمى الحالى للشركة :

توضح الخريطة الآتية الهيكل التنظيمى الحالى لشركة سان جيوفانى للسياحة :



يوجد عدد ٢ موظف تحت التدريب .

توصف المهام الحالية للعاملين بالشركة :

١ – نائب المدير العام ورئيس مكتب/ قسم الحجز : ويقوم بالآتى :

(أ) تمثيل الشركة أمام شركات الطيران والسياحة .

(ب) فتح مجالات جديدة للعمل وتنفيذ السياسة العامة للشركة والمحافظة على مصالح الشركة .

(جـ) المتابعة الادارية والمالية للمبيعات من التذاكر .

(د) تعليم وتدريب موظفى الـ Counter

(هـ) المسئولية الكاملة عن التذاكر ومراجعتها .

(و) تقديم تقرير الشهر عن حجم العمليات

٢ – مهام رئيس قسم السياحة : وتتمثل فى الآتى :

(أ) أعداد المقترحات الخاصة بأنواع الرحلات المختلفة .

(ب) تنظيم الرحلات الموسمية الداخلية والخارجية والدينية

(جـ) تنفيذ الرحلات .

(د) الترويج للرحلات .

٣ – مهام العاملين بمكتب الحجز :

(أ) حجز واصدار التذاكر .

(ب) المساعدة فى التسويق والاتصالات الخارجية .

٤ – المهام المسندة للمسئول عن السياحة الدينية :

(أ) ترتيب وتجهيز الرحلة .

(ب) المرافقة والاشراف على الرحلة .

(١) مرحلة الإعداد والتفكير في البدائل

(٢) مرحلة حساب الإيرادات والنفقات والرؤية التقديرية

(٣) العرض على المدير العام

رفض الرحلة

(٤) قبول الرحلة

(٥) الاعداد أو القيام بطبع تأشيرات الرحلة

(٦) تسويق الرحلة

تبليغ الادارة العامة

تسويق والعلاقات العامة

جهود الشركة

(٧) حصر الأعداد

(٨) التحصيل

خزينة حسابات

العميل

(٩) التأشيرات في حالة الرحلات الخارجية

(١٠) حجز الأماكن وتأشيرات السكن

(١١) تنفيذ الرحلة

(١٢) تقييم الرحلة

يتم التقييم عن طريق

أ - إعداد تقرير مكتوب أحيانا

ب - تقرير سنوى بصفة دائمة

قسم السياحة

قسم الحجز التذاكر

قسم حجز التذاكر

معلومات متوافرة عن تذاكر شركات الطيران

(١) استقبال العميل

(٢) مناقشة العميل وعرض الأسعار

(٣) في حالة القبول الاتصال بشركة الطيران لتحجز وتحرير التذكرة

(٤) تحصيل

(٥) الحسابات

(٦) اعداد التقرير الشهرى عن حجز العمليات

(٧) العرض على رئيس مجلس الأدارة

٥ – مهام رئيس الحسابات وتتمثل فى :

(أ) أعداد الحسابات الختامية والميزانيات العمومية وعمل كل ما يتعلق بنشاط الشركة من تسويات مالية .

(ب) المتابعة المالية .

٦ – مهام رئيس الخزينة : تحصيل الايرادات والصرف .

الميزانية العمومية والحسابات :

بفحص الدفاتر والميزانيات العمومية وحسابات العملاء والموردين وغيرها من الحسابات بالاضافة إلى المناقشة التحليلية التى تمت مع رئيس حسابات الشركة تبين الآتى :

١ – يوجد ٢٤٤١٣ جنيه دائن لاحدى شركات الطيران مشكوك فيه حيث لم تطالب الشركة بسداد هذا المبلغ ومن المحتمل حدوث تكرار فى القيد .

٢ – لايوجد متابعة للمدفوعات والايرادات الخاصة بالموردين .

٣ – ازدواج القيد الخاص بحساب أحد العملاء بحوالى مبلغ ٧٠٠ جنيه . فقد قامت السيدة المذكورة بدفع مبلغ ٢٠٠٠ جنيه ولم يتم تسوية لحسابها .

٤ – يوجد مبلغ ٨٦٤٠ جنيه بحساب دائنون مختعون وهو عبارة عن قيد داخلى .

٥ – أن ادراج مبلغ ٩٠٠ جنيه فى حساب دائنون مختلفون ١٩٨٥/٦/٣٠ لشركة أو لدار الصياد كان خطأ حيث سداد هذا المبلغ بواسطة الفندق حيث أن الشركة المذكورة لم تطالب بهذا المبلغ حتى الآن أيضا .

٦ – يوجد اسم حساب وهمى فى حـ/ دائنون مختلفون تحت اسم « مختلفون » ورصيدة ١٦٨٤٦ جنيه . فهذا الحساب لا هوية له ولا معنى .

٧ – و حساب جارى الشركاء يوجد قيد نظامى فى ١٩٨٠/٦/٣٠ بمبلغ

وقدره ١٠٠٠٠٠ جنيه ذكر فقط لمقابلة النصاب القانونى (ويشترط ألا يقل رأس المال عن ٦٠ ألف جنيه) .

المصاريف العمومية والادارية :

١ – بمقارنة مصاريف الدعاية فى عامى ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ وجد الآتى :

مصاريف دعاية واعلان ١٩٨٦	مصاريف دعاية واعلان ١٩٨٥
٣٤٩٢٧	١٠٣٤٣

الفرق ٢٤٥٨٤ جنيه زيادة فى تكاليف الدعاية والاعلان .

وبالبحث عن أسباب هذا الارتفاع الذى لا يبرره التشغيل الاقتصادى والاداء الحالى للشركة اتضح أن :

(أ) هناك مبلغ ١٣٥٠٠ جنيها قد تم دفعها مقابل رحلة تنشيط إلى الولايات المتحدة بالاضافة إلى ١١٥٠ جنيها أخرى ، أى مبلغ ١٤٦٥٠ جنيها ولم تقدم تقارير توضح نتائج هذه الرحلة .

(ب) كذلك دفع مبلغ ١٤٢٥٠ جنيها لرحلة تنشيط إلى فرنسا دون بيان لبرنامجها ونتائجها .

وبالتالى تصبح التكاليف الفعلية للدعاية والاعلان بعد طرح المبالغ السابقة (أ ، ب) من اجمالى التكلفة فى عام ١٩٨٦ حوالى ٦٠٢٧ جنيه فقط .

وبمقارنة التكلفة الفعلية للدعاية والاعلانات فى عام ١٩٨٦ بنظريتها فى عام ١٩٨٥ يظهر أن هناك ارتفاع فى تكاليف عام ١٩٨٥ بمبلغ ٤٠٣١٦ جنيه .

٢ – انخفاض مصاريف الأدوات المكتبية والمطبوعات فى عام ١٩٨٦ بمبلغ ٤٠٧٩ جنيه فى عام ١٩٨٥ . وبالسؤال عن سبب الارتفاع تبين أن الشركة قامت بشراء ستيكر فى عام ١٩٨٥ بمبلغ ٤٠٠٠ جنيه .

٣ – يلاحظ أن هناك انخفاض ملحوظ فى الكثير من بنود المصاريف العمومية والادارية فى عام ١٩٨٦ عنه فى عام ١٩٨٥ مثال ذلك :

مصاريف الصيانة ، التأمين ، المصاريف البنكية ، الاكراميات ،

الاشتراكات ، الدمغة والبريد ، النظافة ، المصروفات المتنوعة ، مزايا العاملين . وهذا الانخفاض فى التكاليف مقداره ٢١٠٣٥ جنيه تقريبا .

حساب الأرباح والخسائر وحساب التشغيل :

١ – من تحليل حساب الأرباح والخسائر عن الفترة من ٨٤/٤/١ إلى ١٩٨٥/٦/٣٠ ظهر أن الشركة تحملت خسائر قيمتها ١١٧٤٩٧ جنيه .

٢ – ومن واقع حساب الأرباح والخسائر عن الفترة ٨٥/٧/١ إلى ١٩٨٦/٦/٣٠ ظهر أن الشركة تحملت خسائر مقدارها ٣١٦٦٧ جنيه .

٣ – من واقع (١) ، (٢) يظهر أن حجم خسائر الشركة فى عام ١٩٨٦ انخفض عن نظيره فى عام ١٩٨٥ بمبلغ ٨٥٨٢٦ جنيه وهذا يعتبر ظاهرة صحية .

٤ – أن انخفاض مقدار الخسارة السالف الاشارة إليه مرده إلى :

– الانخفاض الملحوظ فى بنود المصاريف الادارية والعمومية فى عام ١٩٨٦ .

– انخفاض مقدار الأجور والمرتبات فى عام ١٩٨٦ .

لكن :

استمرار الشركة فى تحمل خسائر يمثل خطر يهدد بقاء واستمرار الشركة فى ممارسة النشاط حيث لايتفق الواقع الحالى مع متطلبات القانون المعمول به فى مجال النشاط السياحى .

أما بخصوص حساب التشغيل :

لقد تبين من مقارنة حساب التشغيل فى الفترة من ٨٤/٤/١ إلى ١٩٨٥/٦/٣٠ بنظيره عن الفترة ١٩٨٥/٧/١ إلى ١٩٨٦/٦/٣٠ الآتى :

١ – حققت الشركة ربحا فى التشغيل مقداره ١٨٧١٠ جنيه فى عام ١٩٨٥ .

٢ – حققت الشركة ربحا فى التشغيل مقداره ١٥٨٩١ جنيه فى عام ١٩٨٦ .

ملاحـظات عامـة :

١ – يلاحظ أن هناك تكرارا فى بند مصروفات الانتقال فى أعوام ١٩٨٥ و ١٩٨٦ فى الوقت الذى تقوم الشركة فيه بصرف بدلات انتقال مع الأجور والمرتبات الشهرية .

٢ – عدم ظهور بند ايرادات متنوعة أو تحصيلات غير منظورة فى حـ/ الأرباح والخسائر عن الفترة ٨٤/٤/١ إلى ١٩٨٥/٦/٣٠ (وهذا يمثل بندا لايستهان به من ناحية القوة الايرادية للشركة . وتأتى هذه الايرادات فى شكل مبالغ مقابل خدمات للعملاء أو فى شكل (حسابات خاصة) مقابل دعاية لشركات صناعية وتجارية وخلافة . فى الوقت الذى بلغ فيه حجم الايراد المتنوع من هذه المصادر مبلغ ١٠٨٢٧ جنيه والموضح بحساب الأرباح والخسائر عن الفترة ٨٥/٧/١ إلى ١٩٨٦/٦/٣٠ .

٣ – لا توجد دلائل عملية أو حسابات خاصة بمصروفات قسم السياحة وقسم الحجز بصورة يمكن من خلالها تحليل ربحية كل نشاط فى كل قسم من الأقسام المذكورة .

٤ – من الأسباب الرئيسية الكامنة وراء تحمل الشركة خسائر خلال السنتين السابقتين هى كبر حجم المصروفات الادارية والعمومية على النحو المشار إليه سلفا .

٥ – يجب مراعاة أن استمرار تحمل الشركة لخسائر من الممكن أن يؤدى إلى اغلاق الشركة قانونا .

بعض مؤشرات ونسب الفعالية :

(أ) فعالية التحصيل ومتابعته :

من المعروف أن قدرة الشركة على سداد التزاماتها الداخلية والخارجية يتوقف جزئيا على مدى فعالية التحصيلات من العملاء والموردين – أرصدة مدينة وكذلك متابعتها . ومن واقع تحليل حسابات العملاء والموردين – أرصدة مدينة اتضح أن درجة فعالية الشركة فى التحصيل من العملاء والموردين منخفضة للغاية مما يؤثر على مرونة الشركة الداخلية والخارجية معا . وهذا يمكن ادراكه من خلال المؤشرات الآتية :

١ – اجمالى العملاء والمدينون المختلفون / ايرادات التشغيل/ رحلات

	١٩٨٥	١٩٨٦
العمـــــلاء	٪١٠;٥	٪٣٥,٣٥
المدينون المختلفون	٪١٨,٠٥	٪١٨,٥٠
	٪٢٨,٦	٪٥٣,٨٥

١ – الموردين/ ايرادات التشغيل حجز تذاكر .	٪١٢	٪٨,٦
٣ – اجمالى العملاء/رأس المال	٪٣١	٪٧٩تقريبا
٤ – المدينون المختلفون	٪٥٣	٪٤٢تقريبا
٥ – الموردين	٪٩	٦ ٪تقريبا

(ب) فعالية الاستثمارات والأصول :

٥ – معدل دوران الأصول :

مبيعات (الرحلات + الحجز) / اجمالى الأصول	١,٤٦ مرة	١,٥٧

(جـ) المصروفات العمومية والادارية/ المبيعات (رحلات + حجز تذاكر)

= مصروفات عمومية وادارية / المبيعـــات   ٠,٣٥   ٠,١٨

(ملحوظة : المبيعات هنا تمثل رقم الأعمال أى الايرادات) .

والنتيجة السابقة تعنى أن نصيب المبيعات من المصروفات الادارية والعمومية انخفض فى عام ١٩٨٦ عنه فى عام ١٩٨٥ بحوالى ٤٩٪ .

نسبة التداول – مدى فعالية الشركة على مقابلة التزاماتها الجارية

	عام ١٩٨٥	عام ١٩٨٦
نسبة التـداول = أصول متداولـة / خصوم متداولة	١ : ١,٤	١ : ١,٨

	١٩٨٥	١٩٨٦
نسبة السيولة السريعة = النقدية (صندوق + بنك) / الخصوم المتداولة	١٦٪	١٤٪

بالنسبة للقوى العاملة بالشركة :

فعالية الموظف الواحد أو ما يحققه الموظف الواحد من ايرادات

فى عام ١٩٨٥	فى عام ١٩٨٦
٢٧٩٣٥ جنيه	٢٢٠٣٧ جنيه

متوسط تكلفة الموظف = اجمالى الأجور والمكافآت والمزايا / متوسط عدد العاملين = ١٩٠٩٣٤٦١

	١٩٨٥	١٩٨٦
الايرادات/ الأجور والمكافآت والبدلات	٨,١	١١,٦

سهامات الأنشطة فى الايرادات :

– اسهامات الأنشطة إلى اجمالى الايرادات :	١٩٨٥	١٩٨٦
– حجز تذاكر	١٩,٥٪	٢٢٪
– سياحـــة	٨٠,٥٪	٧٨٪

– نسب المكاسب

نسبة مكاسب قسم الحجز ٩٪

طرح :

– ضرائب ١٪

٤ –٧ تنشيذ ٢٪

– نسبة مكاسب الرحلات تتراوح من ١٠ – ١٥٪ (بشرط عدم وجود مصاريف ادارة – تنشيط) .

ملاحظات عامـــة :

١ – كل ما يتعلق بشئون الأفراد بالشركة تابع للادارة الادارية المركزية . ولا يوجد دفتر للحضور والغياب بحيث يخطر من واقعه الادارة الادارية .

٢ – لايوجد بطاقات تحتوى على بيانات خاصة بالأفراد بالشركة كما لاتوجد أسس واضحة لنظام الأجور والمكافآت .

٣ – لايوجد بطاقات توصيف وظائف .

٤ – تقارير الرحلات لاتقدم ولا تعد بصفة منتظمة ولا يوجد شكلا رسميا أو نمطيا لهذه التقارير . كما أن الطابع الغالب هو التقارير الشفوية ومن ثم فمن الصعب القيام بمحاسبة المسئولية .

٥ – لاتوجد علاقة اتصال جيدة بين الشركة والادارة العامة للتسويق والعلاقات العامة وبالتالى عادة ما توجد مشاكل مع العملاء بسبب عدم فهم ادارة التسويق لطبيعة الرحلة .

٦ – التركيز الحالى على السوق المصرى السكندرى فقط .

٧ – الترويج يعتمد على العلاقات الشخصية والاتصال الشخصى والاعلان الداخلى .

٨ – لايوجد سياسة أو استراتيجية محددة للتسويق والترويج السياحى .

٩ – عدم وجود خطة للسياحة . أو عدم فعالية التخطيط السياحى بالشركة .

١٠– العلاقات العامة بوصفها الحالى وتبعيتها لادارة التسويق وقيامها جزئيا بالترويج لشركة السياحة لايمكن الاعتماد عليها .

١١– يوجد نقص فى بعض الجوانب الخاصة بالخدمات المساعدة بالشركة (سكرتارية) تليفون مباشر اضافى ...) .

١٢– عدم دقة وجودة الدورة المستندية بالشركة وعدم ملاءمتها لطبيعة النشاط والأهداف .

ان الملاحظات العامة المشار إليها سلفا تمثل فى الواقع نقاط ضعف تؤثر على ربحية وفعالية الشركة ومدى نجاحها كما أنها تؤثر على قدرة الشركة فى البقاء والاستمرار فى السوق خاصة فى الأجل الطويل ، شأنها فى هذا شأن المشكلات والثغرات التى أشرنا إليها فى الصفحات السابقة .

الدراسة التى قدمها الخبير الأجنبي :

يرى المركز أن الدراسة التى قدمها الخبير الأجنبي جيدة فى اطارها ومحاورها الرئيسية وأن جانبها التوفيق فيما يختص بالجوانب التنظيمية المقترحة ومديات النشاط ومجالاته المرتقبة . غير أن هذه الملاحظات لا تقلل من شأن الدراسة التى قدمها الخبير الأجنبي يضاف إلى هذا أن الشركة لم تقم بتطبيق ما أشار واقترحه الخبير الأجنبي ، الأمر الذى ترتب عليه ظهور الكثير من المشكلات الواردة فى هذا التقرير .

التوصيات والمقترحات
الخاصة بحل مشكلات
الشركة محل الدراسة

يجب النظر إلى الشركة سياحياً من بعدين أساسيين هما :

(١) أن الشركة هى بمثابة توكيل سياحى Travel Agent Cox .

(٢) أنها منفذ للرحلات السياحية Tour Operator .

ولا شك أن التكامل والتضافر فى الجهود بين نشاط الشركة كتوكيل سياحى وقيامها بتنفيذ الرحلات السياحية الداخلية والخارجية يمكن أن يساعد على خلق شركة سياحية متكاملة .

ومن واقع ما سبق أن عرضه فى التقرير الأول (والخاص بتوصيف الوضع الحالى للشركة وتحقيق جوانب القوة والضعف والمشكلات وغيرها) ، وبناء على اللقاءات التى تمت بين المسئولين فى الشركة وبين القائم بالدراسة فيما يلى :

المقترحات الخاصة بإعادة تنظيم العمل وحل المشكلات الحالية بالشركة لضمان استمرارية العمل بها وتحقيق الأهداف المنشودة من وراء تكوينها سواء فى الأجل القصير أو الأجل الطويل .

أولاً : التوصيات والمقترحات العامة :

١ – اعطاء اهتمام متساوى لكل من نشاطى الشركة لتوكيل سياحى T. agent وكمنفذ للرحلات T. Operator .

٢ – تعيين السيد/ Z.A.M. مديراً عاماً للشركة ويكون مسئولاً عن الآتى :

(أ) نشاط تنفيذ الرحلات الداخلية والخارجية بأنواعها (قسم السياحة) .

(ب) نشاط حجز التذاكر (قسم الحجز) TraVel agent .

(جـ) اعداد برامج وخطط الترويج السياحى وحجز التذاكر .

(د) المراجعة والأشراف المباشر على جميع العاملين بالشركة بأقسامها المختلفة .

(هـ) وضع خطة سنوية وميزانية تقديرية للأيرادات والنفقات الخاصة بالشركة ككل وبأقسامها المختلفة .

(و) وضع ميزانيات الرحلات المختلفة .

(ز) وضع ميزانيات الدعاية والأعلان والمطبوعات وغيرها .

(ح) المراجعة النهائية والموافقة على براج الدعاية والاعلان وتكاليفها .

(خ) المراجعة النهائية والموافقة على نشر الاعلانات فى وسائل الاعلام المختلفة .

(ى) تخطيط النشاط السياحي وحجز التذاكر .

(ك) التوصية والموافقة على أشتراك الشركة فى المنظمات الدولية السياحية أو المؤثرات التى من شأنها تدعيم نشاط الشركة والترويج لها فى الداخل والخارج .

(ل) المسئولية الكاملة عن كل مايقدم لرئيس مجلس الأدارة (مالك الشركة) من تقارير اسبوعية أو شهرية أو سنوية تتعلق بنشاط الشركة ككل (السياحة ، وبيع التذاكر) .

(م) التنسيق بين أقسام وأجهزة الشركة ككل .

(ن) تمثيل الشركة أمام جميع أطراف التعامل الخارجى معها (جهات حكومية) شركات ، بنوك ، عملاء ... الخ) فى الداخل والخارج .

٣ – توفير عدد من العاملين المدربين وذوى المهارات التى تتوائم مع طبيعة نشاط الشركة ككل بحيث تفى ومتطلبات التنظيم الجديد الوارد فيما بعد .

٤ – ايقاف التعينات العشوائية بصورة قاطعة مهما كانت الظروف . على أن يقتصر التعين فقط (إذا لزم الأمر فى بعض الحالات) على من لديهم الخبرة ويتم تعينهم أو أختيارهم بناء على توصية لجنة يشترط فيها كل من :

(أ) مستشار الشركة (القائم بالدراسة) .

(ب) مدير عام الشركة .

(ج) رئيس قسم السياحة .

(د) رئيس قسم حجز التذاكر .

٥ – مع مراعاة ما سبق ذكره فى (١) و (٢) و (٤) عالية مطلوب تعين رئيساً لقسم مبيعات وحجز التذاكر.

وتكون مهام وواجبات رئيس قسم الحجز ومبيعات التذاكر كالآتى :

(أ) التوجيه والأشراف الكامل على موظفى حجز التذاكر .

(ب) وضع خطط وبرامج عمل الموظفين بالقسم .

(جـ) تحديد واجبات واختصاصات كل موظف .

(د) اعداد السجلات الخاصة بتذاكر شركات الطيران والملاحة والايصالات الخاصة بها .

(هـ) المحافظة على وتأمين التذاكر الخاصة بشركات الطيران والملاحة وغيرها والتأكد من المسلسل .

(و) اعداد تقرير يومى لمدير عام الشركة عن مبيعات التذاكر النقدية (والآجلة على حسب الظروف) .

(ز) الجرد اليومى لخزينة قسم الحجز وإثباته فى دفتر جرد مخصوص (دفتر الجرد اليومى) .

(ح) القيام بتسليم المبالغ المحصلة إلى رئيس قسم الحسابات والشئون المالية (يومياً) .

(ط) الرقابة على حضور وأنصراف العاملين بالقسم بالاستعانة باستخدام دفتر للحضور والغياب .

(ظ) القيام بتنفيذ أى أوامر أو تعليمات يصدرها المدير العام .

٦ – ضرورة الانضباط فى مواعيد العمل ، على أن يقوم كل رئيس قسم باعداد دفتر للحضور والانصراف .

٧ – ضرورة توفير خط تليفونى إضافى لتسهيل عملية الاتصال داخلى أو خارج مدينة الاسكندرية ودولياً .

٨ – تعديل مواعيد العمل المعمول بها حالياً لكى تصبح (صيفاً وشتاءاً) كالآتى :

من الساعة ٨,٣٠ صباحاً	حتى الساعة ٣ بعد الظهر
من الساعة ٤ بعد الظهر	حتى الساعة ٦ مساءاً

مع مراعاة عدم تغيير الأفراد العاملين

وهذا النظام سوف يوفر للشركة حوالى ٣٠٠٠ جنيه سنوياً وبالتالى يمكن توجيه هذه الأموال إلى أوجه انفاق أخرى ضرورية .

٩ - بالاشارة إلى التوصية رقم (٤) بالفة الذكر نرى ضرورة نقل الانسة HS إلى وظيفة أخرى غير مكتب الحجز فمن واقع الملاحظات الشخصية وطريقة تحريرها لتذاكر السفر نجد أنها غير مؤهلة لشغل هذا المكان .

١٠ - توفير وحدة حفظ مستندات (مكتبة خشبية صغيرة) أو جهاز كومبيوتر شخصى لتسجيل واسترجاع البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء فى قسمى السياحة والحجز وكذلك الاماكن الخالية والمشغولة واسعار التذاكر فى شركات الطيران والملاحة .

١١ - ايقاف المجالات الشخصية بصورة مطلقة أو دفع ما يقابلها مهما كانت الأسباب حيث أن هذا أن كان يفيد الشركة فى بعض المواقف فى الأجل القصير فإنه سيضرها فى الأجل الطويل . فالشركة يتوافر لديها أسباب النجاح والاستمرار بدون المجاملات وخلافه .

١٢ - الحد من أو إيقاف التعامل بالأجل نهائياً إلا فى بعض الحالات الخاصة بالأشخاص (العملاء) الموثوق بهم ويكون هذا بناء على توصية من المدير العام للشركة بشرط أن يضمن العميل شخصياً . أى أن المدير العام يعتبر مديناً بالمبلغ المعين حتى حين قيام العميل بالسداد وهذا يضمن للشركة تحقيق قدر كبير من المرونة الداخلية السريعة (القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل فى مواعيدها) .

١٣ - وضع وتحديد أهداف واضحة سنوية للشركة بحيث تتوائم وامكانياتها المادية والبشرية . هذا بالاضافة إلى وقف جميع أو الدخول فى مغامرات غير محسوبة بدقة .

مثال : ليكن هدف الشركة العام هو تحقيق معدل عائد على الاستثمار قدره

٢٠٪ فى عام ١٩٨٨ . أو بمعنى آخر تحقيق ٥٠,٠٠٠ جنيه صافى ربح فى عام ١٩٨٨ .

لكى تحقق هذا يستلزم الأمر مثلا :

(أ) القيام ب ٥ رحلات عمرة (تكاليف كذا ، إيرادات كذا ، صافى ربح كذا) .

(ب) القيام ب ٣ رحلات خارجية (ايطاليا) اليونان .. الخ ...) .

(جـ) جذب ٣ مجموعات سياحية من الخارج .. خلال شهور كذا . كذا .

(د) القيام ب ٢٠٠ رحلة داخلية (تكاليف - ايرادات - .. الخ) .

(هـ) بيع تذاكر طيران وملاحة بكذا الف جنيه فى عام ١٩٨٨ .

(و) تحقيق النفقات العمومية .. وهكذا .

على أن يتم ترجمة هذا كله إلى برامج عمل وموازنات تخطيطية .

١٤ - ضغط النفقات العمومية والتقليل بصفة خاصة من مصاريف ادرة تنشيط والتى تتمثل فى الرحلات المجانية وخلافه (انظر التوصية رقم ١١) .

١٥ - من الضرورى أن تضمن الشركة تواجد جميع العاملين بها فى مكان واحد (مثلا سان جيوفانى الفندق) لتسهيل عملية التنسيق والاتصال بين الأقسام المختلفة وسرعة انجاز العمل والتعامل مع العملاء حيث أصبح الآن للجمهور معرفة ودراية بالموقع الحالى للشركة .

١٦ - يجب ربط المكافآت بمختلف أنواعها بانتاجية أو أداء الأفراد ولا يوجد مانع من التمييز بين الأفراد فى المعاملة من واقع معايير يتم وضعها بمعرفة المدير العام للشركة (ويمكّن لمستشارى المركز الاسهام فى وضع هذه المعايير) .

١٧ - يجب أن يكون هناك تواجد للشركة خارج مدينة الاسكندرية ويمكن التركيز فى السنوات الخمس القادمة على القاهرة ، والأقصر وخط القناة وذلك إما من خلال اتفاقيات مع الموتيلات الموجودة بهذه المناطق أو اتفاقيات مع مكاتب أخرى أو انشاء مكاتب فرعية للشركة بالمناطق المذكورة على أن تكون

الرقابة على هذه المكاتب مركزية في المراحل الأولى وتتحول تدريجياً إلى الاستقلال أو الرقابة الذاتية أى أنها سوف تعامل كمراكز ربحية فيما بعد وذلك من واقع رقم الأعمال السنوى لكل مكتب .

١٨ – من الضرورى التخطيط والاعداد من الآن للأشتراك فى بعض المنظمات السياحية الدولية خارج الجمهورية . وكذلك عقد بعض اتفاقيات الاضافة مع التورز أو بريتورز Tours Operators لتشجيع السياحة الوافدة وتسهيل الاعداد للرحلات السياحية الخارجية . وهذا مقابل عمولة يتفق عليها بشرط أن ترتبط برقم معين من الأعمال .

١٩ – من الضرورى الأهتمام بتنشيط سياحة المؤتمرات والمعارض .

٢٠ – جنباً إلى جنب مع سياحة الأفراد الداخلية يجب الأهتمام بسياحة المجموعات السياحية الداخلية .

٢١ – مع المحافظة على المستوى الحالى المرتفع للخدمات المقدمة من مثل الشركة بخصوص السياحة الخارجية ، فلا يوجد مانع من تقديم مستويات أخرى للخدمات السياحية بشرط أن تكون على حسب طلب العميل . وهذا يستلزم اعداد مقدم لهذه المستويات وتطرح أيضاً على العملاء أثناء التفاوض أو يوزع عليهم بصورة مكتوبة فى شكل بروشور مثلاً .

٢٢ – أن استقرار (تثبيت) العمالة فى الشركة من الأمور الحيوية بل والضرورية مع الأخذ فى الاعتبار التوصية رقم (١١) بالغة الذكر تجدر الأشارة إلى تحقيق الرسملة على الموارد البشرية للشركة من ناحية ، وضمان تنمية خط ثانى من الأداريين والفنين الاكفاء فى المستقبل القريب والبعيد وحتى يمكن مواجهة أى توسع فى نشاط وحجم الشركة وكذلك تحقيق وضمان امكانية الإحلال إذا تطلب الأمر ذلك فى بعض الظروف .

٢٣ – أن تحقيق قدر عالى من المرونة الخارجية (القدارة على الاستمرار والاستقرار والبقاء والنمو) للشركة يستلزم الآتى :

(أ) عدم الاعتماد أو التركيز على عملاء معينين بالذات .

(ب) الاهتمام بالسياحة الداخلية (مجموعات + أفراد) .

(جـ) الاهتمام بالسياحة الخارجية (مجموعات + أفراد) .

(د) الاهتمام بالسياحة الوافدة (Incoming T.) .

(هـ) تنمية علاقات جديدة ومتعددة مع الهيئات والأجهزة الحكومية والشركات والبنوك والقنصليات والسفارات .. الخ) .

(و) الاهتمام بسياحة المؤتمرات ، والسياحة الرياضية .

(ز) تعدد عضوية الشركة فى منظمات أو شركات سياحية دولية .

(ح) تواجد الشركة خارج مدينة الاسكندرية :

(ط) تنمية نشاط حجز وبيع تذاكر الطيران والملاحة ..الخ .

٢٤ – تعديل النظام المحاسبى والتكاليف والدورة المستندية المستخدمة حالياً . وفى هذا الخصوص سوف يتولى كل من مستشار المركز لشئون المحاسبة والتكاليف ، ومستشار المركز للشئون المالية اعداد الاجراءات الخاصة بالنظام الجديد .

٢٥ – من الضرورى أن تكون جميع التقارير الخاصة بالرحلات ومبيعات التذاكر أو أى نشاط آخر والمرفوعة (أو المطلوبة) إلى المستويات الأدارية العليا مكتوبة . ويجب أن يحتوى التقرير المكتوب ما يلى :

(أ) اسم الشخص المرفوع إليه التقرير ، وعنوانه .

(ب) اسم وعنوان كاتب التقرير وتاريخ تحرير التقرير .

(جـ) موضوع التقرير .

(د) الحقائق أو النتائج المطلوب ذكرها فى التقرير .

(هـ) ملاحظات الشخص كاتب التقرير على ما ذكر فى (د) .

(و) التوصيات (إذا تطلب الأمر) .

(ز) اسم الشخص كاتب التقرير وتوقيعه .

على أن يأخذ االتقرير (الذى لا يجب أن يتعدى صفحة واحدة على الأكثر) الشكل الآتى :

(ب)		(أ)
	(جـ)	
		(د)
		(هـ)
		(و)
(ز)		

ويجب أن تحفظ هذه التقارير فى ملفات خاصة بحيث يخصص ملف أو أكثر لكل قسم من أقسام الشركة وذلك للرجوع إليها عند الحاجة على أن يحتفظ كل قسم بصورة من التقرير الذى يتم رفعه .

ثانياً : بعض الجوانب التنظيمية والأدارية

مع الأخذ فى الاعتبار ما سبق ذكره من توصيات ومقترحات نقترح إدخال التعديلات الآتية بعد على التنظيم الحالى للشركة :

١ – تعيين مدير عام للشركة ← توصية رقم (٢) سالفة الذكر ، ويكون له سكرتارية خاصة .

٢ – تعيين رئيس لقسم مبيعات وحجز التذاكر ← توصية رقم (٥) سالفة الذكر .

٣ – إنشاء قسم للتسويق السياحى يكون تابعاً لمدير عام الشركة وتكون مهمة العاملين فيه (فى الفترة الحالية) معاونة مدير عام الشركة فى التنبؤ بالطلب على خدمات الشركة الخارجية والداخلية وجذب الباحثين من الخارج وتنشيط الانواع الآخرى من السياحة سابقة الذكر .

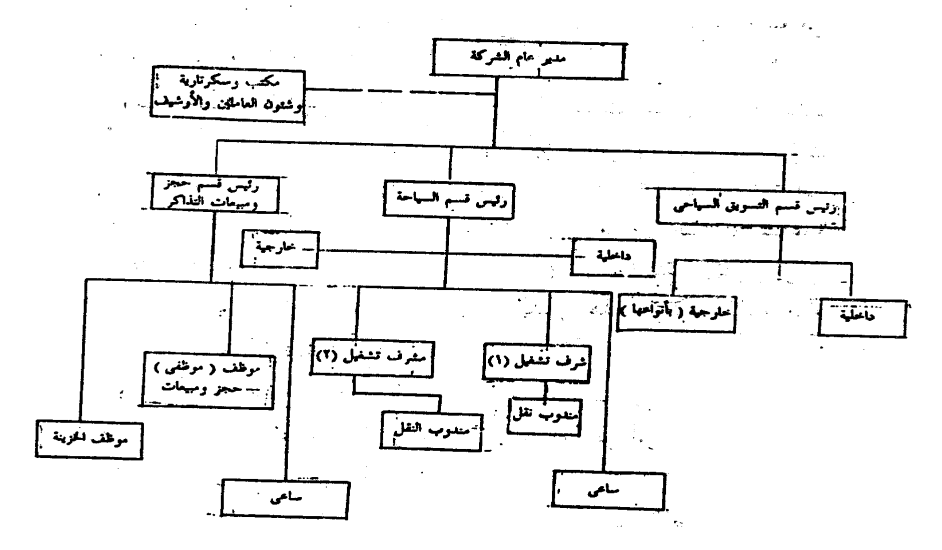
٤ – يعين ساعى لكل قسم من أقسام الشركة تكون مهمته احضار التذاكر والأدوات من مكاتب الطيران ونقل الرسائل .. الخ .

وهنا تجدر الأشارة إلى أن العاملين فى هذا القسم يجب أن يعملوا بنظام المكافأة وليس المرتب الثابت بحيث يتم وضع نسبة مئوية للمكافأة التى يحصل عليها الموظف من إيرادات الرحلة (الجماعية أو الفردية) التى يجلبها هذا الموظف للشركة . ويجب أن تختلف نسبة المكافأة باختلاف نوع الرحلة السياحية أى عما إذا كانت داخلية أو خارجية أو وافدة .. الخ .

٥ – فى حالة اجراء أى توسع للشركة فى المستقبل يتم إنشاء قسم مستقل للعلاقات العامة ، وسوف يقوم المركز بتوصيف الوظائف والمهام والادوار الخاصة بالعاملين فيه عند تبنى هذا الأقتراح فى المستقبل .

٦ – توجيه الاهتمام إلى وظيفتى مشرفو التشغيل والنقل . بالاضافة إلى ضرورة إنشاء ارشيف .

٧ – من واقع (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٦) ، يصبح الهيكل التنظيمى الجديد على النحو المبين فى الشكل الآتى :



ملحوظة : (١) السياحة الخارجية (مجموعات + أفراد) تشمل السياحة الوافدة والسياحة الدينية والترفيهية .. الخ .

٢ – السياحة الداخلية (مجموعة + أفراد) .

٣ – يزداد مندوبى التشغيل والنقل مع زيادة حجم نشاط الشركة . ويمكن إستخدام نظام العقود المؤقتة للتعامل مع العدد الاضافى من مشرفى أو مندوبى التشغيل والنقل .

٨ – ونود إعادة التركيز على بعض المهارات والواجبات المطلوب توافرها أو القيام بها من قبل بعض العاملين فى الشركة على النحو التالى :

(أ) موظفى حجز التذاكر : يجب أن يكون ملماً إلماماً جيداً بإحدى اللغات الأجنبية حتى يتمكن من التعامل مع العملاء الأجانب والمصريين والعرب وكذلك تحرير التذاكر أن يكون ملماً بالمرشد العالمى وجداول مواعيد شركات الطيران ، وجغرافية العالم والمطارات وقوانينها ، والقدرة على حساب الاسعار ، وكتابة التقارير اليومية . هذا بالاضافة إلى حسن المظهر والتعامل بأسلوب جيد مع العملاء فى كل الظروف .

(ب) مشرف التشغيل : يقوم بعمل جميع الترتيبات التى يطلبها الوكلاء السياحيين أو الأفراد أو المجموعات ، وتحضير تقرير بالاسعار والخدمات المطلوبة والسعر الصافى مع إضافة نسب الربح المفردة . تأكيد ترتيبات الحجز ، إعداد ملف لكل رحلة ، التابعة والرقابة على مندوبى النقل ، بمساعدة فى تنظيم وتنفيذ الرحلات الداخلية (والخارجية) . ويقوم بتقديم تقرير يومى إلى رئيس قسم السياحة . ويشترط فى من يشغل هذه الوظيفة الالمام التام والجيد بلغة اجنبية انجليزية أو فرنسية .

(جـ) مندوب النقل : يكون مسئول أمام مشرف التشغيل . ويقوم بكل ما يتعلق بمساعدة العملاء أثناء المغادرة والوصول سواء كانوا أفراد أو مجموعات ، فى المطارات أو الموانى البحرية أو غيرها .

هذا ويشترط أن يكون قادراً على التحدث بلغة أجنبية بالاضافة إلى إجادة اللغة العربية ، ويجب أن يجيد قيادة السيارات ولديه رخصة .

٩ – يقوم رئيس الحسابات باستخدام النماذج التى سيقترحها مستشار المركز لشئون المحاسبة والتكاليف ، ومستشار المركز للشئون المالية والتى سوف تضمن الضبط الجيد للدفاتر المحاسبية والتكاليفية ، كما ستسهل من إمكانية الرقابة المالية على الشركة ككل وإمداد الادارات / الاقسام المختلفة وكذلك المدير العام ومن يهمه الأمر بكافة المعلومات الخاصة بالمركز المالى وربحية الشركة .

وكما هو واضح من الخريطة التنظيمية السابقة يعتبر رئيس الحسابات مسئولاً مسئولية مباشرة أمام مدير الشركة .

١٠– مع عدم الاخلال بما تقوم به / يقوم به رئيس قسم السياحة الآن (والذى / التى) يكون مسئولاً أمام مدير عام الشركة يجب الاشارة إلى ضرورة التركيز على الواجبات الاضافية الآتية :

١ – البحث عن الاسواق السياحية الجديدة .

٢ – معاينة الفنادق المتعاقدة معها الشركة .

٣ – الاشراف على موظفى التشغيل .

٤ – تقديم ميزانية (موازنة) لقسم السياحة سنوياً والخاصة بالمرتبات وتكاليف الطبع والسفر والرحلات ... الخ .

٥ – توفير كافة المعلومات الخاصة برسوم الفنادق والمطاعم والانتقالات والرحلات وتعريفات السفر ... والنشرات السياحية المختلفة ... الخ ، وذلك بالتنسيق والتعاون مع مكتب حجز ومبيعات التذاكر كلما تطلب الأمر ذلك .

وأخيراً ، يأمل الخبير الاستشارى ويؤكد أن ماتم تقديمه من توصيات سيكون ذا نفع للشركة بإذن الله حيث أن الشركة يتوافر لديها كل مقومات النجاح كما سبق وأن قدمنا فى التقرير الأول .

والله ولى التوفيق

دكتور عبد السلام أبو قحف

المـــراجـــــع

أولا : مراجع ودوريات باللغة العربية :

- ابراهيم ، عادل ، الاستثمارات القائمة داخل مناطق مصر السياحية ، **الأهرام الاقتصادى** ، العدد ٨١٦ ، سبتمبر ١٩٨٤ .
- الشرقاوى ، على ، **تحليل السياسات الادارية فى المشروعات الصناعية والخدمة** ، الاسكندرية المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٥ .
- بنك القوانين ، **مجموعة قوانين المنشآت الفندقية والسياحية** ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر .
- مؤسسة الأهرام ، **الطيران التجارى والسياحة العالمية** ، العدد رقم ٢٤ ، يناير ١٩٨٦ .
- كامل ، محمود ، **السياحة الحديثة علما وتطبيقا** ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥ .
- جريد الأهرام فى ١٩٨٥/١٢/١٠ .
- جريدة الأهرام فى ١٩٨٥/١٢/١٦ .
- جريدة الأهرام فى ١٩٨٥/١٢/٢١ .
- جريدة الأهرام فى ١٩٨٥/١٢/٢٦ .
- جريدة الأهرام فى ١٩٨٦/١/٧ .
- جريدة الأهرام فى ١٩٨٦/١/٨ .
- جريدة المساء فى ١٩٨٦/١/١٥ .
- جريدة المساء فى ١٩٨٦/١/٢٥ .
- خباز ، حنا ، **جمهورية افلاطون** ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨٠ .
- زيتون ، محيا ، محنة السياحة وعجز الانفتاح **الأهرام الاقتصادى** ، العدد رقم ٨٠٥ ، يونيه ١٩٨٤ .
- زيتون ، مصطفى ، **دراسات فى الأحصاء السياحى** ، القاهرة الدار القومية للطباعة والنشر ، العدد ١٣ ، ١٩٦٥ .

- زيتون ، محنة السياحة ودفاع الساسة ، **الأهرام الاقتصادى** ، العدد رقم ٨٠٩ ، يوليو ، ١٩٨٤ .

مراجع ورسائل علمية يمكن الرجوع اليها لأغراض بحثية متخصصية :

- الروبى ، نبيل ، **اقتصاديات السياحة** ، الاسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٥ .
- الروبى ، **نظرية السياحة** ، الاسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٦ .
- بدوى ، سمية محمد ، **تقدير دالة الطلب على السياحة فى مصر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ١٩٧٩ .
- د . ويلر ، **ادارة الفنادق** ، ترجمة على حامد بكر ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧١ .
- كال ، ريما حاتم ، **أثر السياحة على التنمية الاقتصادية فى اسرائيل** ، رسالة ماجستير ، غير منشورة مكتبة التجارة جامعة الاسكندرية ١٩٧٣ .

ثانياً : مراجع ودوريات باللغة الانجليزية :

المجموعة الأولى

Ansof, Igor. **Corporórate Strategy** (New York: McGraw-Hill. 1965).

Arrcher, Eenest R. "How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice". **Management Review**. Feb. 1980: 45-61.

Brown, Philip J. and Golembiewski, "The line-Staff Conflict Revisted: An Emprical Study of Organizational Image" **Academy of Management Journal**. Sep. 1974: 406-417.

Burns, Tom and Stalker, G.M. **The Management of Innovation** (London

Tavistok, 1961).

Dalton, Melville, **Men Who Manager** (New York: Wiley, 1959).

Drucker, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** (New York: Harper & Row, 1974).

Drucker, Peter F. **The Practice of Management** (New York: Harper & Brothers, 1954).

Dubrin, Andrew J. **Winning at Office Poltics** (New York: Van Nostrand Reinhold, 1978).

Fipp, Edwin B. and Munsinger, Cary M.**Management**, 5th. ed (Boston: Allyn and Bacan, Inc., 1982).

Galbraith, Jay K. "The Management Problem of the '80's," Management **International Review**, 21, 1981: 4-6.

Hackman, Richard J. and Oldham Grey, **Work Redesign**, (Mass: Addison -Wesley, 1980).

Hitt, Michael A; Middlemist, R Dennis; R Dennis; and Mathis, Robert L. **Management: Concepts and Effective Practice.** (Saint Paul, Minn.: West Publishing Co., 1983).

Roethlisberger, F.J., and DicKson, W.J. **Management and the Worker**

(New York: Wiley, 1939)

Schein, Edgar, **Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970).

Thompson, James D. **Organization in Action** (New York: McGraw-Hill, 1967).

VanGundy, Arthur B. **Techniques of Structred Problem Solving** (New York: Van Nostrand Reinhold, 1981).

Walker, Arthur H. and Lorsch, Jay. "Organizational chice: Product Vs. Function" **Harvard Business Review**, November-December. 1968: 129-138.

Woodward Joan **Industrial Organizations: Theory and Practice** (London: Oxford University Press,).

المجموعة الثانية

Abou - Kahf, A.M., Foreign Direct Investment in Developing Countries: An Analysis of the Determinants, impact, Policies and Organization with specific Reference to the Case of Egypt, Ph.D theiss, University of strathclyde (Glasgow-Scotland - U.K.) ,October 1985,PP.345-524.

Ansoff, H.I. Corporate strategy, Middlesex: Penguin Books Ltd.1983.

Brady. T.S., Six steps method to long range

Planning for non-profit organizations, Managerial planning,Vol.32,No.4,1984.

- Business International, Egypt Prospects for Profits, August, 1984.

- Chandler, A.D,Jr, Strategy and structure, Cambridge : the M.I.T. Press, 1962.

- Filho, P. Environmental analysis for strategic Planning, Managerial Planning, Vol. 33, No. 4, 1985.

- Financial Times, Survey Egypt,June,1982.

- E B CC , The Journal of the Egyptain- British chamber of Commerce,Nov.1982.

- ________ , ________________________ April,1985.

- ________, ________________________ Dec. 1983.

GAFI, Facts and Figures, Cairo: Dec.1982 and 1983.

Kats, G., Education,Cairo Today, Cairo,1983.

Levitt, T., Marketing Myopia, Harvard Business Review,Sept.Oct., 1975.

Lioyds Bank Economic Groups, Egypt, 1982.

Mankin, R. Strategic Planning: an overview, Managerial Planning, Vol ,33,No.2,1984.

Ministry of Tourism, Statistical Bulletin,Vol. 5, No. 2, 1985.

المحتويـــات